

«ШЕДЕВРИ НОН-ФІКШН»

ТОМАС ЕРІКСОН

# МІЙ БОС — ІДІОТ



ХАРКІВ  
«ФОЛІО»  
2023

## ПЕРЕДМОВА

Ця книжка ґрунтується на моєму тридцятирічному досвіді: спершу я був начальником, потім тренував і навчав начальників лідерства та керування, зрештою знову сам став начальником. Багато що з того, що ви прочитаєте у цій книжці, — це мої тлумачення різних теорій і моделей, які я взяв з усіх усюд, щоб розібратися зі складним, а почасти й важко зрозумілим процесом, що його ми називаємо керуванням<sup>1</sup>.

Мабуть, ви не зможете відразу зрозуміти все, що читаєте в цій книжці, бо це малоімовірно, однак чим відкритішим є ваш розум до нового, тим більшою є вірогідність того, що ви можете взяти найбільшого з усього, чим я хочу з вами поділитися. Звісно ж, як і в будь-якій сфері, існує багато інших теорій і методів, що відрізняються від тих, що я описую в цій книжці й за допомогою яких люди на своїх робочих місцях вибудовують функціональне діалогічне спілкування. Протягом наступних років на цю тему звичайно ж з'являться нові ідеї, бо йдеться про керування. Я зосередився на тих методах, що успішно застосовував сам. Щоб зробити книжку якомога більш читабельною та легкою для сприйняття, я намагався бути скількимога конкретнішим. Ви можете її

---

<sup>1</sup> Вживане Т. Еріксоном в оригіналі слово *lederskap* хоча дослівно й перекладається як «лідерство», проте у переважній більшості випадків, описаних у цій книжці, йдеться саме про різні форми керування; як і в англійській мові, це шведське слово походить від дієслова «вести», тому шведською можна сказати «ведення проекту» чи «ведення команди» зі словом *lederskap* або з дієсловом *att leda*. Відповідно, тут і далі замість «лідирування проектом» вживатиметься звичне для української мови слово «керування». — Прим. пер.

читати з блокнотом і ручкою для попутних записів і нотаток. Або чому б вам і не робити приміток просто по ходу тексту в самій книжці?

Усе, що ви прочитаєте у цій книжці, ґрунтується на тому, що, на мою думку, є вирішально важливим для створення найефективнішої взаємодії між начальниками та їхніми підлеглими. З власного досвіду я знаю, що краще мати будь-який план керівництва, ніж не мати жодного. За мить ви дізнаєтесь про мій план.

Нарешті, раджу сприймати цю книжку як вступ до теми керування, бо у цих трохи більше як тридцять одному розділі я встигну тільки торкнутися верхівки айсберга. Проте, якщо ви хочете дізнатися більше, рекомендую ознайомитися з переліком додаткової літератури, який я подаю в кінці книжки. Саме так я й робив, коли заглиблювався в тему, що стала моєю найбільшою пристрастю в житті.

*Приємного читання!*

Томас Еріксон

## ВСТУП

### Чому вам варто прочитати цю книжку?

Будьмо чесними: світ сповнений поганих начальників. Тімліди, керівники груп, команд, начальники відділів, керівники підрозділів, директори організацій, голови офісів, керівники апарату, заступники директорів, виконавчі директори та начальники над виконавчими директорами. Іноді йдеться про президента правління в акціонерному товаристві, який водночас є керівником якоїсь спортивної організації. На кожному рівні, в кожній компанії ми бачимо начальників, які справді опинилися в неправильному місці. Вони створюють проблеми собі та своїм колегам, вони — некомпетентні та наївні. В нас також є начальники, які аж занадто приємні, і такі, що є відвертим втіленням зла. Деякі навіть не хочуть дізнаватися імена своїх колег, а інші просто тікають від відповідальності. Деякі з них такі невмілі, що компанія в принципі працювала б краще без них.

Ці люди — непотрібні начальники. Це ті, кого ми насправді не потребуємо і без яких могли б виконувати свою роботу краще. Це ті, хто не приносить своїй компанії нічого іншого, крім головного болю та стресу.

Колись говорили, що завдання начальника було простим: керувати роботою й розподіляти її. Якщо це вдавалося, то вважалося, що з начальницькою роботою ця людина справлялася. Коли йдеться про керівництво, то мій хороший друг любить згадувати слова: «Ніколи не ставайте керівником, тому що зрештою вам усе доведеться робити самому».

Чому так важко визначити, на що саме начальнику слід витратити свій час? Можливо, це насправді так важко? А, може, це — найпростіша річ у світі? Якщо все ж таки комфортно вмотитися в кріслі, замислитися й по-серйозному спробувати відповісти на це запитання...

А що з начальниками, які блискуче виконують свою роботу й ніби створені для своєї ролі? Що ж вони зрозуміли такого, чого не розуміють інші? Може, вони притаїли якийсь секрет?

Ця книжка поділена на дві частини. В першій, «В оточенні поганих начальників», описується, як важко виконувати свою роботу, коли у вас поганий начальник. Ми розглянемо приклади поганого керування та звернемо увагу на те, що ви, як працівник, можете з цим зробити.

Якщо ви вже начальник і знаєте, що робите, то тут ви нічого для себе не знайдете. У такому разі переходьте відразу до другої частини книжки, яка починається з розділу 18 «Чому персоналу так важко виконувати свою роботу». Власне, є навіть звичайні працівники, які у своєму професійному житті опинилися в божевільному місці. Всі не можуть робити все, до того ж робити все добре. У цій частині книжки ви прочитаєте про те, як допомогти своїм працівникам розкрити їхній потенціал і знайти справжні рушійні сили. Тож усім начальникам раджу відразу переходити до цього розділу.

Тим із вас, хто насправді цікавився, чому ваш начальник діє певним чином, пропоную якнайшвидше перейти до подальшого прочитання цієї книжки — бігом! Ви розкриєте секрет, чому одні начальники дуже добре виконують свою роль, а інші — ні.

## **В оточенні ідіотів?**

Кілька років тому я написав книжку під назвою «В оточенні ідіотів». У ній ідеться про розбіжності в способах міжособистісного спілкування й про те, чому деяких людей інколи нам так важко зрозуміти. В ній я представив систему DISA, створену Вільямом Моултоном Марстоном, яка з роками та після подальшої розробки іншими дослідниками перетворилася на модель кольорів: ЧЕРВОНОГО, ЖОВТОГО, ЗЕЛЕНОГО та СИНЬОГО. Метою було показати, як краще зрозуміти тих, хто функціонує інакше, ніж ми. Звісно ж, ця модель не дає відповіді на всі запитання щодо нашої поведінки, але це хороший вихідний пункт для обговорень і, можливо, змін своєї поведінки. Крім того, людина мало коли чітко відповідає тільки одному кольору — ми зазвичай демонструємо низку рис різних кольорів.

*Ось кілька зауваг, на які слід зважати, коли йдеться про модель DISA:*

- Геть усе в поведінці людини не можна пояснити мовою DISA.
- Є багато інших моделей, які також пояснюють нашу поведінку, проте я користуюся саме цією, тому що з педагогічного погляду її легко зрозуміти.
- Щоб зрозуміти поведінку людини, треба звернути увагу на різні фрагменти головоломки — як на пазли — а не тільки на кольори.
- Модель DISA опирається на ґрунтовні психологічні дослідження, нею послуговуються у всьому світі, її перекладено на тридцять п'ять мов.
- Історія каже, що подібні моделі існували в різних культурах, наприклад, вивчення чотирьох основних рідин тіла, закладене Гіппократом, який жив у Стародавній Греції, близько двох із половиною тисяч років тому.
- Приблизно вісімдесят відсотків поведінки людей — це поєднання переважно двох кольорів. Тільки один колір домінує в поведінці близько п'яти відсотків людей. У поведінці інших переважають три кольори.
- Найпоширенішою формою поведінки є світло-ЗЕЛЕНИЙ або ЗЕЛЕНИЙ у поєднанні з іншим кольором. Повністю ЧЕРВОНА поведінка або ЧЕРВОНА в поєднанні з іншим кольором є найменш поширеною.
- Поведінка може відрізнитися залежно від статі, але в цій книжці я не враховую гендерні відмінності.
- Моделлю DISA не можна аналізувати поведінку людей із СИНДРОМАМИ дефіциту уваги та гіперактивності (англійська аббревіатура — ADHD), СИНДРОМОМ Аспергера, пограничними розладами й іншими психічними захворюваннями.
- Завжди є винятки з того, що я стверджую у цій книжці. Люди — складні істоти: навіть ЧЕРВОНІ можуть бути покірними, а ЖОВТІ — уважними, є ЗЕЛЕНІ, які не бояться конфліктів, тому що навчилися давати їм раду, а багато СИНІХ знають, коли слід схаменутися й не докопуватися, чи справді саме з оцим документом усе на 100% гаразд.
- Усе, про що насправді йдеться, стосується самоусвідомлення — особистого інстинктивного відчуття. Проблеми виникають тоді, коли ми погано відчуваємо й не чуємо себе.

- Мої особисті кольори — ЧЕРВОНИЙ, СИНІЙ і трохи ЖОВТОГО. ЗЕЛЕНОГО — нуль. Вибачайте.

У попередній книжці я не брав до уваги наші ролі на робочому місці. У відповідь на ту книжку мені надіслали багато запитань про те, чи не міг би я розвинути цю тему далі — зробити, так би мовити, ще один крок. Звісно, я можу це зробити.

Візьмемо, наприклад, двох людей, яким потрібно разом розв'язати якусь проблему: один із них сповнений ентузіазму й орієнтований на результат, інший — консервативний і прагне спокою й тиші. Якщо вони не поступатимуться один одному, то можуть виникнути проблеми. Якщо ж ситуація ще ускладнюється тим, що перший — начальник другого, проблеми тільки примножуватимуться, хіба ні? Що робити в іншій ситуації, якщо другий — начальник першого? Це б дуже ускладнило ситуацію. Якщо до рівняння додати чинник керівництва, то епітет «ідіотичний» уже не за горою.

Я усвідомлюю, що ви ніколи не назвете свого начальника ідіотом — уголос, так, щоб він чи вона це почули, але, як відомо, є такі компанії, у яких проблеми безпосередньо пов'язані з недолугістю начальства. Ми з вами повинні розуміти різні риси нашої особистості й реагувати на те, що деякі з нас насправді мають владу над іншими.

Якщо у вас є товариш, який виявиться гівнюком, ви можете просто облишити його. Проте якщо ваш начальник висуває до вас неадекватні вимоги, то справа стає складнішою, а цінність активного діалогу — багато вищою. Це те, що я намагаюся пояснити в цій книжці.

### **Якщо людина вдягає на себе мундир керівника, це вже має щось означати, хіба ні?**

Знову ж таки... особисто я вважаю, що начальники мають більшу відповідальність. Начальниця має взятися за проблему й безпечно привести корабель до порту. Звісно, і начальник може переживати стрес з того чи іншого приводу. Навіть якщо він відчуває тиск із боку свого начальника, він усе одно відповідає за своїх працівників. Йому не можна ховатися за своїм стресом або виправдовуватися браком часу. Начальник має певний обов'язок перед своїми працівниками, він по-

винен на них зважати та щонайменше *намагатися* забезпечити їм те, чого вони потребують, — бажано ще до того, як вони самі почнуть цього вимагати.

Я також вважаю, що керівник не повинен виправдовуватися тим, що він чогось не знає, не в курсі, «як це робиться» або недостатньо знається на тому, що саме означає бути начальником. Усі здогадуються, що для цієї ролі потрібно щось більше, ніж просто весь час сидіти сиднем за робочим столом.

Протягом двадцяти років роботи консультантом із питань пов'язаних із лідерством і керівництвом, я бачив багатьох умілих начальників, які добре знали на керуванні людьми. Дехто з них мав природну схильність до цього, інші навчилися на власних помилках. Їхні працівники захоплюються ними, люблять їх і заради них ладні на багато що піти. Вони — зірки, за якими хочуть іти інші і яких хочуть наслідувати.

Проте я також зустрів нескінченну кількість начальників, які були практично нездатні керувати. Деякі з них насправді навіть не второпали, чого саме вимагає від них їхня ж посада. Можливо, деякі з них можуть з часом навчитися керувати, проте іншу частину з них навчання навіть не цікавить. Це, на мою думку, означає, що вони ще менш придатні для своєї посади. Серед них є й непотрібні — люди, які для своїх компаній є просто зайвими. Вони тільки заважають.

Причини, чому деякі начальники такі безнадійні, вочевидь дуже різняться, однак існують деякі закономірності — і нам буде корисно навчитися їх розпізнавати.

## **Відповідати, але не мати повноважень**

Це все я сам знаю зі свого досвіду, бо я теж колись був працівником і потрапляв у ситуації, у яких на мене звалювали багато відповідальності, але водночас я не мав жодних повноважень. Очікування начальства неможливо було виконати. Коли щось ішло не так, я чув тільки догани та скарги, але ні слова похвали тоді, коли щось дуже добре робив. Я не належу до тих, хто очікує визнання та безкоштовних квитків у кіно лише за те, що вони виконали свою роботу. Проте коли я робив щось більше, ніж на посередньому рівні моїх обов'язків, було б добре, якби хтось



(читай — мій начальник) звертав на це увагу. Іноді достатньо просто похвалити без слів — схвальним жестом.

Іноді вимоги були абсурдними. Працівникам призначалися практично неможливі завдання. І все-таки від мене очікували, що я з усім впораюся. Іноді мені це вдавалося, інколи на мене чекав повний провал.

Ви знаєте, як це буває. Ви не можете справитися з усім. Інколи все кочиться до біса.

Дуже неприємно бути вимушеним тільки приймати накази, але, наприклад, не мати можливості впливати на планування своєї роботи. Також неприємно, коли ніхто не слухає ваших пропозицій та ідей. Іноді мій начальник люб'язно мене вислуховував, кивав і відповідав: «Я чую, що ви кажете», і після цієї фрази починалося: «але...» Ви ж знаєте, що це означає, правда? Ваш начальник чи ваша начальниця насправді кажуть вам: «Я чую, що ти щось базикаєш, але мені начхати на те, що ти кажеш». Бос уже ухвалив своє рішення. То навіщо взагалі цікавитися моєю думкою?

Також можливий сценарій, коли начальник насправді слухає вас і каже: «Робіть, як хочете, але якщо щось не вийде, то відповідатимете ви».

Дуже дякую за довіру.

Я ніколи не міг сидіти мовчки. Коли я був молодшим, у мене були проблеми з прийняттям ієрархій. Іноді це вело мене в хибному напрямі. Навіть ставши старшим, раз у раз я ставив під сумні певні процедури та методи. Відповіді, які я чув, часто не мали будь-якої логіки, наприклад, як-от: «Це просто так», або: «Тому що в нас це так робиться». Моя улюблена: «Ми це завжди робили так», наче це справді аргумент.

Я знаю, що таке бути пересічним працівником і не мати можливості якось впливати на свою ситуацію на роботі.

Звичайно, є винятки. В мене також були начальники, які були хорошими слухачами, відкритими до думок та ідей працівників. Деякі з них мали навіть гідність визнати, чияю була та чи інша ідея із самого початку.

Напевно, так само, як і ви, я теж багато разів намагався збагнути, про що ж насправді думає мій начальник і як він працює — бо інколи я взагалі не міг второпати, що відбувається. Тож чому б нам не подивитися на те, що є причиною дивної поведінки?

Спробуймо пірнути в химерний світ начальництва. Тримайтеся міцно за поручні — ми вирушаємо!



«Я починаю свій день зі складання списку того, що я повинен зробити... і кого я можу змусити зробити все це за мене»

## Розділ 1

# По-справжньому погане керівництво та його руйнівні наслідки

Хороше керування спирається на розуміння і начальником, і його працівниками того симбіозу, у якому вони працюють, і визнають, що обидві сторони потребують один одного, щоб усе працювало справно.

Бути начальником може, на жаль, видаватися легким завданням. Це ж наче просто бігати на різні зустрічі та вдавати вкрай важливу персону. Багато розмовляти телефоном і грати в гольф у п'ятницю по обіді. Будь-хто міг би впоратися з такою простецькою роботою. Якщо справи йдуть добре, славу за це здобуває начальник, а якщо все йде шкереберть, то в нього завжди є хтось, на кого можна спихнути провину за невдачі.

Ну добре, мабуть, я трохи перебільшив. Робота начальника передбачає дещо більше, ніж оце все у наведених прикладах. Проте кожен, хто колись мав поганого начальника, знає: цю роботу можуть виконувати дуже не правильно.

Усі ми, напевно, мали колись некомпетентного начальника, і нам було цікаво, чому він чи вона не роблять свою роботу краще. Багато начальників взагалі не роблять нічого, що віддалено схоже на керівництво, і не розуміються на керуванні, що, своєю чергою, робить їх зайвими людьми на тих посадах, які вони обіймають. Вочевидь, постає запитання: керівник, який не керує, — навіщо такий взагалі потрібен?

Є безліч начальників, яким навіть неможна видавати ключів від офісу.

Ви неодмінно впізнаєте кілька типажів серед цього переліку:

- начальник, який ніколи не каже нічого, що бодай віддалено можна назвати «позитивом»;
- начальник, який тільки скаржиться та свариться на все, що ви робите;
- начальник, який звинувачує вас у своїх помилках;
- начальник, який привласнює собі визнання за те, що зробили ви, а не він;
- начальник, який не має уявлення, що ви робите протягом дня;
- начальник, який ніколи не повертається, коли пообіцяв повернутися;
- начальник, який раптом і безпричинно вибухає гнівом;
- начальник, який очікує від вас уміння читати його думки;
- начальник, який розповідає клієнтам про всі ваші помилки;
- начальник, інструкції якого такі заплутані, що марно навіть намагатися второпати, що він чи вона має на увазі;
- або начальник, який просто дуже хаотичний, неструктурований, який ніколи не може знайти потрібні йому документи;
- начальник, схилений на контролі та який втручається геть у все, що ви робите;
- начальник, який чіпляється до всіх деталей, звіряє до трьох знаків після коми;
- начальник, який ніколи не поділяє відповідальності;
- начальник, який хоче ухвалювати всі рішення самостійно;
- начальник, якого ніколи немає на місці;
- начальник, який нічого не каже прямо, але розраховує на те, що ви все-таки зрозумієте його;
- начальник, який весь час десь затримується;
- начальник, який так сильно боїться конфліктів, що в його фірмі все дозволено;
- начальник, який вимагає послуху тільки тому, що він — начальник;
- начальник, який із зусиллям над собою прикидається, що слухає, проте насправді не чує жодного слова з того, що ви кажете.

Начальники часто навчаються в інших того, як слід вести справи. Багато з того, що ці люди роблять, керуючи компанією, вони перейняли від своїх колишніх начальників. Хтось справив на них враження, і тепер вони намагаються працювати якнайкраще. Деяких із них можна привітати за те, що вони не взялися за роботу через відсутність конкретного плану дій.

Звичайно, люди не взялися за керівництво з наміром навмисно виконати свою роботу погано. Переважна більшість начальників вочевидь намагаються гідно виконувати свої завдання, але іноді все робиться у якийсь абсолютно божевільний спосіб.

Особисто мене вивчити питання керування й виробити свій стиль менеджменту надихнули саме ці насправду вкрай погані начальники. Саме навіть перебування в одній кімнаті з деякими з них зводило мене з розуму, що змусило спостерігати за їхніми манерами, вивчати їх і робити все навпаки. Це видавалося мені продуманою стратегією.

Наприклад, у мене був начальник, двері в кабінет якого завжди були закритими. Це турбувало мене і моїх колег, і я пообіцяв собі: якщо колись стану начальником й отримаю власний офіс, двері в мій кабінет завжди будуть відкритими. Тож коли це сталося, я весь час тримав двері відчиненими.

Ще один начальник увесь час припускався помилок на роботі. Кожен може помилитися, але як ви реагуєте, коли це стається? Можна погодитися із цим фактом і рухатися далі. Не можна звинувачувати у невдачах світ довкола, тим більше — звалювати провину за власні помилки на своїх працівників. На жаль, я часто бував свідком таких ситуацій і тому вирішив, що ніколи так не вчинятиму. Якщо я повівся некоректно до підлеглого, то просто підходив до нього й перепрошував. Я це роблю й тепер, щоправда, іноді перед цим мені треба стиснути зуби й хвилюк зачекати. Але я думаю, що це також є частиною того, що означає «бути хорошим начальником» — бути відповідальним за свої помилки.

Завдання, що стоять перед начальником у його роботі, можуть спантелічувати. Повірте, я знаю, про що кажу. А коли симбіоз між начальником і його командою перестане існувати, атмосфера може надовго стати дуже неприємною.

## ЗМІСТ

Передмова . . . . .	3
ВСТУП. . . . .	5
Розділ 1. По-справжньому погане керівництво та його руйнівні наслідки . . . . .	11
Розділ 2. Чому краще передовсім обирати начальника, а не роботодавця . . . . .	19
Розділ 3. Керування — це процес комунікації . . . . .	25
Розділ 4. Як навчитися найкраще розуміти й передбачати поведінку свого начальства . . . . .	37
Розділ 5. Найпоширеніші комбінації кольорів і як їх розпізнати . . . . .	44
Розділ 6. Чому на роботі ви часто відчуваєте так багато стресу . . . . .	53
Розділ 7. Чому ви найбільше захочете мати ЧЕРВОНОГО начальника . . . . .	66
Розділ 8. Чому ви понад усе хочете мати ЖОВТОГО начальника . . . . .	76
Розділ 9. Чому вам потрібен саме ЗЕЛЕНИЙ начальник . . . . .	84
Розділ 10. Чому СИНІЙ начальник — остаточне рішення для вас . . . . .	92
Розділ 11. Відповідь на те, що не показують кольори: чому ми робимо так, як робимо . . . . .	100
Розділ 12. Психологічний профіль автора та чого він може вас навчити . . . . .	109
Розділ 13. Як розмежувати кольори та рушійні сили . . . . .	116
Розділ 14. Різниця між вашою особистістю та вашою поведінкою . . . . .	123
Розділ 15. Розумна адаптація до кольорів вашого начальства . . . . .	127
Розділ 16. Коли недостатньо кольорів і рушійних сил — пазл, якого нам бракує . . . . .	135
Розділ 17. В оточенні непотрібних начальників . . . . .	147

Розділ 18. Чому персоналу так важко виконувати свою роботу . . . . .	155
Розділ 19. Як можна зчитати кольори своїх підлеглих . . . . .	166
Розділ 20. Батіг чи пряник? Як керувати підлеглими . . . . .	173
Розділ 21. Керівник чи фахівець? Ваше завдання як начальника . . . . .	183
Розділ 22. Якщо ви — ефективний ЧЕРВОНИЙ начальник . . . . .	194
Розділ 23. Якщо ви — ЖОВТИЙ начальник, який надихає . . . . .	206
Розділ 24. Якщо ви — привітний і дбайливий ЗЕЛЕНИЙ начальник . . . . .	218
Розділ 25. Якщо ви — аналітичний і об'єктивний СИНІЙ начальник . . . . .	228
Розділ 26. Як ви можете зібрати найкращу команду . . . . .	238
Розділ 27. Як залучити ваших працівників до активної роботи . . . . .	245
Розділ 28. Коли всі погодилися, але все одно не виконують того, про що домовлялися . . . . .	259
Розділ 29. Звідки беруться справжні ледацюги . . . . .	268
Розділ 30. Зворотний зв'язок... найважчий з усього... . . . . .	281
Розділ 31. Чому питання «чому» — найважливіше з усіх . . . . .	295
Закінчення. Люди йдуть не з роботи, а від свого начальника . . . . .	303
Література . . . . .	311