

Мій бос – ідіот
Томас Еріксон

Томас Еріксон (Thomas Erikson) – шведський журналіст і письменник, психолог із соціальних комунікацій, біхевіорист та особистий тренер. Як письменник він дебютував у 2011 році з кримінальною серією про біхевіориста Алекса Кінга. Написав дві науково-популярних книжки про спілкування та поведінку людей – «В оточенні ідіотів» і «В оточенні психопатів». У книжці «Мій бос – ідіот» Еріксон поділяє начальство за способом їх керування, спілкування та поведінки на чотири кольорових типи – червоний, жовтий, зелений і синій. Він описує теорії та методи, за допомогою яких люди на своїх робочих місцях вибудовують функціональне діалогічне спілкування. Також ідеться й про те, як важко виконувати свою роботу, коли бос – ідіот. На прикладах докладно розглянуто погане керування, однак звертається увага й на те, що підлеглий може з цим зробити.

Томас Эриксон

Мій бос – ідіот

THOMAS ERIKSON

OMGIVEN AV

D?LIGA CHEFER

Copyright © Thomas Erikson, 2018

© М. Яковлев, переклад українською, 2020

© М. Мендор, художнє оформлення, 2020

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[1 – 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 «лідювання проектом» вживатиметься звичне для української мови слово «керування». – Прим. пер.]

Мабуть, ви не зможете відразу зрозуміти все, що читаєте в цій книжці, бо це мало ймовірно, 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 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 вмотивуватися 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 йдеться 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 відрізнятися 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 – у голос, 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 тівнюком, ви можете просто облишити його. Проте якщо ваш начальник висуває до вас неадекватні вимоги, то справа стає складнішою, а цінність активного діалогу – набагато 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 повинен 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. Деякі 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 котиться 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 базикаеш, 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, чия 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 втрюпати, що він чи вона має на увазі;
- або начальник, який просто дуже хаотичний, неструктурований, який ніколи не може знайти потрібні йому документи;
- начальник, схиблений 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 взяли за роботу через відсутність конкретного плану дій.

Звичайно, люди не взяли 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 хвилику 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 спантеличувати. Повірте, я знаю, про що кажу. А коли симбіоз між начальником і його командою перестане існувати, атмосфера може надовго стати дуже неприємною.

Продавець, який, на жаль, був занадто здібним

Я сиджу тут і вихваляюся, який я розумний? Уважаю, що маю відповіді на всі запитання? Я – найкращий начальник у всьому світі?

Однозначно – ні.

Подумати про такі речі легко, як і піддатися на таку спокусу. Ви знаєте, який зазвичай це має вигляд, правда? Автор книжки про лідерство розповідає довгу історію свого падіння, яке закінчується тим, що їй (або йому) вдалося врятувати себе і компанію від краху завдяки їхнім надзвичайним навичкам і неймовірному таланту. Звісно ж, так просто ніколи не буває.

Я отримав свою першу керівну посаду, коли мені було двадцять чотири роки. Оскільки я був хорошим продавцем, то мені вдалося дуже добре продати й себе самого. Коли молодий, то маєш багато впевненості – і я не був винятком. Перед співбесідою на роботу я цілими днями повторював сам собі промову про мої сили та вміння. На інтерв'ю сказав: «Візьміть мене на цю роботу». Так вони і зробили. Їм сподобалось, що я випромінюю ентузіазм й оптимізм, вони оцінили моє прагнення перемагати. «Цей хлопчина може зробити багато корисного для нас».

Вони могли бути трохи розумнішими.

Сповнений енергії, я прийшов на нову роботу, впевнений у собі й переконаний, що можу врятувати світ. Я мав колосальні плани. Ніхто не може забрати в мене того, чого я тоді дуже хотів – щоб усе було добре. Я думаю, моя команда з тринадцяти осіб теж про це знала. Вони, мабуть, помітили, що до них прийшов хтось, сповнений енергії. На цьому етапі поки що жодних проблем.

Що я зробив з усією тією енергією? Емм...

Знаєте, це було двадцять п'ять років тому, і мені все ще важко про це згадувати. Нещодавно, коли я стояв перед світлофором і збирався перейти вулицю, побачив жінку, начальником якої я тоді був. Інстинктивно я сховався за стовпом. Я не пишаюся цим, мені це соромно визнавати, але я стидаюся того, що був для неї таким поганим начальником.

Я не міг подивитися їй в очі, хоча відтоді пройшла половина мого життя.

Мотивація та впевненість – це ще не все

Я був сповнений сил і запалу, але не знав, як організувати свій робочий день. Жодної структури, жодного планування, я був безграмотним і взагалі

втратив здоровий глузд – усе тоді було справжнісіньким безладом. Насправді я просто бігав туди-сюди й жбурляв убік усе, що стояло мені на заваді. Через кілька років роботи в галузі я вже орієнтувався, що та як працює, тому міг взяти на себе частину клієнтів. Ідеально – чому б і ні! Тож я і взяв собі кілька клієнтів. Це ж було цілком нормально, за винятком того, що мене брали на роботу для чогось іншого.

На новому робочому місці також були якісь містичні неписані правила, якими можна було заповнити товстезний зошит. Проте про них я не знав.

Добре пригадую одне запитання, з яким до мене звернулися працівники в перший тиждень: «Що ми робимо з обідньою перервою?» Я взагалі не міг второпати, про що йдеться. «Їжте, коли зголоднієте». Однак ми не могли всі водночас піти на обід – це було неможливим. (Я працював тоді у великому відділенні банку, в той час люди активно відвідували такі місця.) Зрештою, я думаю, мої працівники мусили б розв'язати цю проблему без моєї участі. Тоді моя реакція була: «розберіться з цим».

Це була моя стандартна відповідь на проблемні запитання – «Розберіться з цим».

Клієнт горлопанить біля столу працівника. «Розберіться з цим».

Грошей у касі немає. «Розберіться з цим».

Улла сьогодні взяла вихідний, а Мар'я хворіє, в нас нікого немає, хто залишився б тут в обід. «Розберіться з цим».

Одна жінка так нервувала на роботі, що живіть у неї болів майже щодня. Стрес її переслідував. Якимось вона показала мені свій робочий розклад – він був катастрофічний. Її план дня – це картина відчаю. Черга клієнтів вишикувалася за її столом із восьмої ранку й до п'ятої вечора. Навіть обідні перерви були зарезервовані для клієнтів. Вона не мала часу збігати до туалету. Людина фізично не може працювати так. Я пам'ятаю, як дивився на її графік і просто казав: «Ой лишенько».

Через деякий час я все ж збагнув, що вона просила в мене допомоги, але мені болісно згадувати свою реакцію: «Розберіться з цим». Інших відповідей у мене не було. Як я міг знати, що робити, якщо навіть не розумів, як така ситуація могла скластися.

«Треба просто докласти більше зусиль».

Не таку пораду хоче почути людина, що задихається на роботі.

Це була моя стандартна відповідь на початку дев'яностих. У ті часи популярним було гасло: «не приходь із проблемою – приходь із рішенням». Я взяв його близько до серця. Звісно, в цій приказці є щось, бо, вочевидь, неможна зосереджуватися тільки на проблемах, але багато чого залежить від того, у який спосіб ми даємо такі сміливі поради.

З доречністю і вчасністю порад у мене все було вкрай погано.

Звісно ж, іноді колеги приходили до мене, маючи готові рішення. Вони хотіли знати мою думку про це, а я навіть гадки не мав і знати не знав, що – краще, що – гірше. Тож регулярно бурмотів: «розберіться з цим». Пам'ятаю, як мої підлеглі витріщалися на мене.

Я був зайнятий іншим, мав інші пріоритети: шойно одружився й очікував на первістка. Якщо чесно, мої думки оберталися навколо чогось зовсім іншого. Звичайно, я зрозумів, що мав проблему, але був молодим і вважав себе розумним. Поступово, з часом це переконання пройшло.

В результаті я пішов на курс навчання для керівників і там дізнався про все можливе, що стосується роботи на цій посаді. Найбільше мене вразив викладач, але не знаю, чого я навчився за цей курс. Чесно кажучи, сьогодні я не дуже й пам'ятаю, про що насправді був той тренінг.

До свого начальника за порадами я звертався зрідка, наче це було жахливою поразкою, тому в роботі мені ніхто не допомагав. Крім того, він часто був відсутній на робочому місці, тож я мав чудове виправдання. В мене не було до кого йти!

Зрештою цей картковий будиночок обвалився. Персонал не бунтував відкрито, але скаржилися на мене – вони заявляли, що я не розумію їхньої ситуації. Я думаю, що я їм все ж подобався, але вони були невдоволені тим, як я керував офісом.

Я не критикую їх за це, бо вони мали рацію.

Повне фіаско

Час спливав, а ситуація кращою не ставала. Навпаки, вона ставала безнадійною. Я не міг спати ночами, бо вперше у своєму професійному житті скидалося на те, що я не впораюся із завданням. Я прямував до своєї першої справжньої поразки, а до цього я був геть не готовим. Ніхто не попередив мене, що щось могло в принципі піти не так. Після майже року на цій посаді я зрозумів, що гру закінчено.

Я пішов до начальника свого начальника й попросив звільнити мене з моєї посади. Пам'ятаю, як він здивовано дивився на мене. Раніше до нього ніхто не приходив із таким проханням. Закінчивши свою роботу в офісі, я не отримав жодних подарунків від своїх колег. Ба більше, вони навіть не могли мотивувати себе зібратися й хоч якось на словах подякувати мені. Мій внутрішній інстинкт був досить добре розвиненим, тож я зрозумів суть їхнього посилення. Я радий, що мені не довелося слухати розмов, які вони, мабуть, вели на цю тему.

Пригадую, що я подарував їм квітку в горщику й сказав, що вони навчили мене набагато більшого, ніж я навчив їх. Цього ніхто з них не заперечував. Вони щось бурмотіли, й один зі працівників сказав, що принаймні наприкінці стало трохи краще.

Це було неприємно.

Чого з усього цього я навчився?

Бути начальником – це до біса важко. Справа не тільки в енергійному запалі. Люди не стають чемпіонами світу тільки тому, що я перебуваю з ними в одній кімнаті. Так, я весь час чую це, але нагадаю вам: мені було двадцять чотири роки і я був готовий врятувати світ.

Однак я також зрозумів, що навіть начальник повинен навчитися просити про допомогу. Якщо ви не знаєте, що робити, – це не є ознакою слабкості.

Проте насамперед я почав розуміти, – і я над цим працюю, – що керувати командою – це ремесло. Це – робота, одна з багатьох тих, які мають свої завдання. Ви повинні навчитися всього із самих основ, тому що впливаєте на інших людей, які з вами працюють.

Вплив начальника на стан речей і перебіг справ є більшим, ніж у пересічних працівників. Він має більше повноважень і, відповідно, тим самим – більше відповідальності.

Зауважте – це не означає, що мені не потрібно вимагати відповідальності від своїх підлеглих. Вони відповідають за самих себе, моя робота – все тримати під контролем. Якщо я не готовий взяти це на себе, можливо, мені натомість варто присвятити себе захопливій кар'єрі в телемаркетингу.

«Я бачу, що в нас тут немає згоди між тими, кому подобається моя нова краватка, і тими, хто хоче поповнити лави безробітних»

Розділ 2. Чому краще передовсім обирати начальника, а не роботодавця

Освіту можна здобути практично з будь-якої професії: столяр, медсестра (чи медбрат), економіст, сантехнік, інженер, стоматолог, агроном, кухар, перукар і мільйони інших. Проте не як начальник.

У старших класах середніх шкіл нічого подібного не пропонують. Серед курсів, що викладають в університетах й інших закладах вищої освіти, ми не знайдемо нічого розумного на цю тему. Про навички лідерства та керівництво працівниками згадується багато, але відповідним практичним

компетенціям ніде не навчають. Все обмежується теоріями, розробленими людьми, які самі ніколи не керували жодною живою душею.

Те, що є багато консультантів, які, як і я, намагаються навчити цих навичок і поширити відповідні компетенції, насправді є дуже природним. Деякі з нас справді найкращі в цій справі, інші знаються на цьому так само погано, як і люди в компанії, у якій вони працюють. Пастки чекають навіть на загартованих спеців, що розвивають цю галузь.

Сучасна версія нового одягу короля

Дозвольте пояснити, як це зазвичай відбувається.

Усе починається з проекту й великих амбіцій щодо підготовки керівника конкретної організації, навчання його навичок керування командою. І всі учасники дуже позитивно ставляться до цього. Всі мають великі сподівання. Наймають кмітливого консультанта, який каже особам, що ухвалюють рішення, що все буде добре – всьому дамо раду. Консультант демонструє багато слайдів у PowerPoint й описує надзвичайно складний процес. Таблиці, графіки й Бог знає, що ще.

Він обходить всю організацію й на кожному можливому рівні опитує працівників. Ставить розумні запитання і досліджує, як усе працює чи не працює. Потім іде до замовника, – в кращому разі це – директор компанії, хоча таке трапляється зрідка, – і пояснює, що в компанії є багато серйозних недоліків. Але так сталося, що він знає, як має здійснюватися керівництво у цій конторі й представляє амбітну програму виправлення критичних помилок.

Сказано – зроблено. Розробляється план і проводиться пілотний раунд з обговоренням усіх пунктів, під час якого керівництво компанії каже: «Це все – дуже класно й корисно! Ми – підтримуємо!» Усі ці люди, як завжди, неймовірно зайняті, але вони залюбки вдихають свіжий вітер перемін, бо врешті-решт зможуть виправдати свою недостатню компетентність із питань керування недолугістю нового консультанта, тобто просто звалять все на нього.

Погодивши план, усі начальники беруться за виконання запропонованої програми розвитку. Це все може тривати більше ніж рік. Після цього оцінюють геть усе, що було зроблено. Консультант, звичайно, добре підстелив і собі соломки – спробував до цього часу завоювати симпатію в більшості учасників. Домагається, щоб усі начальниці й начальники поставили йому хороші оцінки за його роботу. Коли вся ця похвала дійде до найвищого керівництва, воно зможе захоплено сказати: «Якого класного консультанта ми собі найняли!»

На завершення всього процесу консультант усім красно дякує, каже «до побачення», зичить успіхів і, звісно ж, фантастичних робочих досягнень. Усі начальники записягаються втілювати запропоновані ним робочі моделі в життя.

На жаль, уже незабаром настає якась криза, що повністю вибиває компанію з ритму, і вона втрачає згуртованість – вона реагує імпульсивно. Кожен повертається до своїх старих звичок.

Одне-єдине, чого вдалося досягти, – згаяти купу часу та витратити багато грошей. Зрештою, найціннішим є час. Гроші завжди можна заробити, але неможливо повернути час, який усі ці начальники провели за шкільними партами.

Що ж сталося? Чому результатом витівки став тільки втрачений час?

Дуже просто: ніхто насправді не взяв справу у свої руки.

Коли ніяких проблем немає, непотрібні й ніякі рішення

Насамперед на самому початку ніхто не наважився з'ясувати, навіщо організації взагалі потрібні начальники? Питання, що повинен поставити собі виконавчий директор (якщо така назва посади муляє вам очі, замініть її на будь-яку іншу, що позначає керівника на найвищому рівні), має бути таким: «Чому я маю керівників проміжної/середньої ланки?»

Яка насправді від них користь? Чому начальник усіх начальників просто не користується пультом дистанційного керування, щоб керувати колегами зі свого безпечного місця за робочим столом?

Проблема полягає в тому, що ми часто не знаємо, чому саме цей начальник чи ця начальниця влаштувалися на цю роботу, і з чого їхня робота має складатися. Нам потрібен той, хто візьме на себе відповідальність, якщо геть усе піде шкереберть і закінчиться повним фіаско. Але що ще?

Чим насправді мотивоване саме існування начальників? Чому вони існують? Якою є їхня роль? Якщо брати глобально, то якою є їхня мета взагалі? Коли ми дізнаємося відповіді на ці запитання, то зможемо навчити їх того, чого їм бракує для досягнення цієї мети.

Поміркуйте самі: якщо ви не знаєте, куди прямуєте, то як можете знати, що саме вам слід робити, щоб туди потрапити?

Коли керівник робить абсолютне не те

Ви, напевно, інколи думаете собі: «Якою складною загалом може бути ця робота? Я міг би впоратися сам із нею – без проблем». Саме так. Можливо, бути начальником мало б бути простою справою, а також без проблем можна було б второпати, чого саме потребують підлеглі для ефективного виконання

своїх завдань. Проте, як часто ті з вас, хто не є керівниками, замислювалися над тим, що насправді означає бути начальником?

Які насправді вимоги, що їх висувають до начальників? Як ці вимоги впливають на показники ефективності керівників? Що насправді ви знаєте про їхню щоденну роботу?

Подивіться на рисунок нижче:

Роль начальника здебільшого складається щонайменше з двох частин. З одного боку, він повинен бути лідером і забезпечувати своїх колег тим, що їм потрібно. Під цим я маю на увазі надавати їм вказівки, навчати їх, пояснювати й показувати, як слід виконувати ту чи іншу роботу. З іншого – це також означає підтримувати їх, насажувати й заохочувати, планувати групову роботу, надавати зворотний зв'язок, мотивувати, проводити зустрічі та робити купу всього іншого, що може допомогти працівникам.

Роль фахівця – це все інше, що заповнює день. Це коли начальник сам розв'язує проблеми, піклується про клієнтів, планує різну діяльність, що не передбачає керування своїми працівниками, і до того ж самотійно виконує свою роботу.

Крім того, начальники часто беруть участь у різних проектах і засідають на численних робочих нарадах і зустрічах, але все це – тільки незначна частина їхніх завдань, які по-справжньому впливають на досягнення підлеглими своїх високих цілей.

Головний виклик – правильне використання часу та, відповідно, вміння розставляти пріоритети. Багато керівників неправильно розставляють свої пріоритети: вони намагаються зробити все самотужки, а це не виходить. Тобто працюють більше як фахівці, ніж як керівники.

Як наслідок, вони занурюються в проблеми, пов'язані із завданнями фахівця – це те, з чим колеги можуть впоратися значною мірою самотійно. Замість того, щоб дати їм розв'язати проблему, начальник втручається і додає свої три копійки. Цілком припустимо, що результат буде гіршим, але що поробиш? Начальник – це ж начальник.

За свої роки роботи консультантом я побачив чимало жаклих прикладів, коли начальники майже 99 % свого часу поведуться як фахівці – сидять за робочими столами, заваленими обов'язками та завданнями, які не мають анічогісінько спільного з керуванням. Унаслідок цього вони абсолютно не мають часу когось кудись скеровувати. І це при тому, що можуть мати штат працівників щонайменше в пів сотні.

У вас був такий начальник? Який не мав часу, був постійно заклопотаний, увесь час у стресі? Часто буває так, що начальник вашого начальника

висуває до нього такі вимоги. Замість того, щоб запитувати, як він керує командою, він запитує про результати проекту А.

Як і всі ми, наш начальник також хоче насамперед надати те, про що його весь час питають. Зрештою, попри все начальники – це такі самі люди, як і ми з вами.

Це звучить жахливо! На момент написання книжки на дворі 2018 рік!

Оскільки керівництво компанії зазвичай більше турбується про ведення бізнесу, ніж про своїх працівників, ефективне керування не є для них пріоритетним завданням. Поміркуйте, чи зможете ви отримати мотивацію й нові навички десь інде. Можливо, вам пощастить, і ви не залежатимете від свого начальника? Можливо, ви зможете б задовольнити свою потребу в порадах і дорадництві у якийсь інший спосіб? Звісно, завжди мати рішення під рукою – це справжнє звільнення від турбот!

Чому вам варто прочитати цю книжку

Сам факт, що ви тримаєте цю книжку в руках, вказує на те, що вас цікавить знання, ви здогадуєтесь, що перед начальником постає багато проблем, але ви, мабуть, хочете бути більш обізнаним про різні типи поведінки в ширшому контексті. Або читаете книжки про керування командою, тому що маєте амбіції колись стати начальником.

Відкритий розум піде вам на користь. Під цим я маю на увазі, що для розуміння інших потрібен певний рівень уяви і фантазії. Якщо ви завжди сприймаєте себе як вихідну точку й вважаєте, що ось це – правильне, а ось те – хибне, то ви жахливо помиляєтесь.

Однак, якщо ви хочете знайти швидкі рішення, раджу негайно поставити книжку на полицю. Не витрачайте ваших грошей марно. Коли мова йде про людей, мало коли можна знайти прості й швидкі рішення.

«Але ж я не начальник. Можливо, мені й не треба нічого вчити про керування?»

Якщо ви – один із численних працівників компанії й маєте свою думку про керування колективом, ця книжка може відкрити вам очі на запитання, про які ви, мабуть, досі не знали, ба навіть і не здогадувалися.

Я жодним чином навіть не наважуюся виправдовувати погану поведінку начальства, але розуміння деяких проблем, пов'язаних із керуванням командою, може щодня підіймати вашу планку толерантності до деяких помилок із боку начальства. А може, прочитавши цю книжку, ви зможете показати начальнику, якого керування з боку безпосередньо вашого начальника потребує саме ви. Моя реальна амбіція з цією книжкою така, щоб ви могли підійти до свого керівництва й пояснити, чого саме потребує, щоб краще виконувати свою роботу.

Тут насправді йдеться про ваше щоденне життя.

«Подумайте про те, якби ми – і я розумію, що це прозвучить дивно – спілкувалися з нашими працівниками?»

Розділ 3. Керування – це процес комунікації

Для начальника найважливішим є вміння спілкуватися зі своїми підлеглими. Вміти донести до них будь-яке повідомлення незалежно від того, що це за повідомлення. Якщо говорити чесно, деякі начальники цього майже не вміють. Похвала, критика, вказівки та підтримка – якщо нічого з цього не спрацює, то ніщо інше не спрацює.

Якби ви знали, скільки кліше на тему лідерства й керування можна було просто викинути на сміття... проте все ж зосередьмося на суттєвому та важливому.

Бути начальником доволі просто. Це – функція, своєрідне звання, посада в ієрархії організації, якщо дуже спростити. Когось призначили начальником. Вітаю. Ця посада передбачає різні обов'язки, переваги, сфери відповідальності й конкретні завдання. Призначений на таку посаду ухвалює рішення, відповідає за бюджет і навіть за наймання працівників. Ця людина відповідає за встановлення цілей і досягнення результатів.

Це – роль, завдання, робота, але ніяк не поведінка.

Бути лідером набагато складніше. Це вимагає, щоб людина, яка радо погодилася на таку роботу, змогла ефективно керувати людьми. Лідерство й керування – це не що інше, як процес комунікації. Потрібно знати, як спілкуватися, щоб достукатися до одержувача повідомлення. Як вести людей уперед. Як формувати в них мотивацію й ініціативність. Лідерство та керування – це те, що людина робить, а не те, ким вона є. Вона має діяти так, щоб наснажувати людей на ініціативність, створювати довіру та відданість роботі. Нічого з цього неможна отримати автоматично разом зі

званням «начальник». Однак якщо чинити професійно, людина справді може творити дива.

Так що тоді: начальник чи лідер?

Начальник – це те, ким людина є. Лідер і керівник – це те, що людина робить.

Або, як сказала мені одна жінка багато років тому: «Начальник – це той, за яким я мушу йти, а керівник – як лідер – це той, за яким я хочу йти». Звичайно, було б найкраще, якби начальник і керівник були однією людиною. Іноді так насправді й трапляється.

У цьому контексті як там із вашим начальником? Він чи вона – просто начальник, чи в цій людині ви також вбачаєте лідерські якості керівника? Чи насправді ця людина – хороший комунікатор? Чи ваш начальник ставиться до своєї роботи абсолютно серйозно?

Я намагатимуся обмежити кількість справді заїжджених фраз та уявлень про лідерство й керування абсолютним мінімумом. Людина, яка хоче, щоб до неї ставилися як до хорошого керівника, повинна стати певною мірою експертом у царині комунікації та спілкування. На своїх працівників керівник може по-справжньому впливати тільки тоді, коли знає, як достукатися до кожного з них.

Це, своєю чергою, приводить нас до того, що кожен, хто бере на себе роль начальника, повинен розуміти інших. Щойно, в саму мить, як він переступає поріг нового офісу, він перестає оцінювати все довкола тільки крізь призму своїх поглядів. Відтепер, із цієї миті він тут більше не є найважливішою людиною.

Погані начальники, з якими ви і я стикалися протягом багатьох років, мали проблеми з комунікацією. Вони не слухали, вони занадто багато говорили про себе, багато разів погано поводитися, а часом навіть були відвертими деспотами. І здебільшого вони дивилися на все довкола тільки крізь призму себе. Їхній погляд на світ був до смішного однобоким, і це бачили всі, крім нього самого.

Щоб заслужити повагу керівника і лідера, ви мусите навчитися функціонувати належним чином. Ви повинні знати, хто ви є, і як ефективно достукатися саме до вас.

Я використовую дещо вдосконалену модель Вільяма Моултона Марстона. Існують й інші методи, але ця модель охоплює майже все, що вам потрібно знати саме тепер.

На поведінку людини впливає багато – дуже багато – речей, але в цій книжці я розгляну дві з них: рушійні сили особистості та рівень особистісного розвитку. Будь ласка, не надсилайте мені жодних гнівливих листів на електронну пошту з наріканнями, що, мовляв, я все дуже спрощую.

Я це і так знаю. Однак ми повинні з чогось почати. І я вирішив, що ми почнемо з цього. Ви незабаром дещо зрозумієте, над чим, можливо, давно вже сушите собі мозок: поведінку вашого начальника.

Комунікація – ось головна штука!

Я не знаю, чи читали ви мою книжку «В оточенні ідіотів», але якщо так, то вам доведеться коротко повторити основні риси поведінки різних кольорів – типів особистості. Навіть якщо ви всупереч моїм припущенням відчуваєте себе знавцем з цієї теми, я все ж рекомендую вам переглянути наступні сторінки. На них я також опишу деякі речі, про які не писав у жодній із моїх попередніх книжок. Ми почнемо з припущення, що основний діалог відбувається між вами та вашим начальником.

Орієнтація на завдання vs орієнтація на стосунки

Гаразд, як же люди можуть відрізнитися одне від одного? Подивімось, чи зможемо ми разом із цим розібратися. Почнемо з того, що є люди, які зосереджені на завданні на протиположність до тих, хто зосереджений на стосунках з оточенням. Приналежність до однієї з цих груп не є ні кращою, ні гіршою, ніж належність до іншої, це означає, що люди просто зосереджуються на різних речах.

Більша зацікавленість у завданнях, ніж у стосунках

Зосередженість на завданнях означає, що ми орієнтуємося на те, яке саме завдання нам належить виконати. Замість мізкувати над тим, хто ще повинен приєднатися до робочої групи, така людина предметно з'ясовує, що конкретно треба робити й одразу береться до справи. Необов'язково, що ця сама людина взагалі не цікавиться іншими людьми довкола себе – вона просто пріоритезує саме завдання. Звісно, можна потеревенити про футбол і відпустку, але тільки після того, коли роботу зроблено. В іншому разі – хіба щоб під час обідньої перерви.

Переваги орієнтації на завдання

Орієнтовані на завдання індивіди мають досить нейтральний підхід до вимог, які висувать на шляху до мети. Вони не зосереджуються на емоційних аспектах, розфокусувати їхню увагу не так просто, як це буває з людьми, що орієнтовані на стосунки; їм також простіше рухатися вперед.

Недоліки орієнтації на завдання

Оскільки дуже багато завдань вимагають співпраці, керівник, орієнтований на завдання, може забути врахувати думки та погляди інших членів команди. Існує ризик, що він буде рухати роботу тільки вперед незалежно від того, що кажуть чи роблять інші. Зважаючи на те, що більшість людей є орієнтованими саме на стосунки, конфлікт може легко виникнути через орієнтованих на завдання людей – їх часто сприймають як нечутливих і суворих.

Коли людина більше цікавиться стосунками ніж завданнями

Начальники, зосереджені на стосунках, більше зосереджені на людях і відносинах у колективі, ніж на самому робочому завданні. Звісно, це не означає, що їх зовсім не цікавить, чи буде виконана робота. Проте стосунки для них є важливішими. Для ефективної роботи вони повинні знати своїх колег, ким вони є, що вони за люди, і принаймні трохи розуміти їх. Тільки тоді робота буде виконана справді добре.

Переваги орієнтації на стосунки

Начальники цього типу природно й легко вислуховують ідеї та погляди членів команди. Цікавитися в інших, якої вони думки й урахувати її – все це такі начальники роблять без будь-яких зусиль. Їм також частіше вдається переконати колег і здобути підтримку своїх ідей перед тим, як далі просуватися в роботі над виконанням поставлених завдань.

Недоліки орієнтації на стосунки

Проте ці самі начальники можуть бути прихильнішими до людей, які їм подобаються, і дослухатися саме їх, а не тих, хто справді на чомусь знається. Якщо будь-хто з команди не дуже старається, то для начальника, орієнтованого на стосунки, це є справжньою проблемою. Його зворотний зв'язок буде негативним, і зробить він це дуже неохоче. Найшвидше такий начальник намагається забезпечити приязну атмосферу в колективі й максимально уникає потенційних конфліктів. Це може зробити роботу сушою мукою.

Це – перший вимір. З цим справді досить легко впоратися. Складніше – з наступною віссю діаграми.

Інтроверт vs екстраверт

Найбільший виклик чекає на нас у другому вимірі: поведінка інтровертів проти поведінки екстравертів. Ось тут усе стає дуже цікавим. Між цими двома типами поведінки справді може пролягати разюча різниця.

Бути більше орієнтованим назовні ніж усередину себе

Екстраверт – це людина, що сприйнятлива до зовнішніх імпульсів. Це означає, що деякі люди інакше орієнтуються на взаємодію зі світом, ніж інтроверти, вони мають інший підхід до дії. Екстраверти швидко переходять від думки до дії й витрачають на розмірковування набагато менше часу. Вони орієнтовані на результат, їм подобається, коли довкола багато всього відбувається.

Їхня енергія випромінюється назовні – на інших людей і на весь світ довкола. Різноманітність їм подобається – це для них добре, бо вони надихаються з навколишнього світу. Це означає, що вони часто збирають навколо себе людей. Активність і творчість є рушійною силою їхньої діяльності. Змусити екстраверта сісти на диванчик і «відпочити» – це створити йому більш стресові умови, ніж зазвичай. Бути наодинці із собою – це нудно, це позбавляє екстраверта енергії. Екстравертам подобається дискутувати з іншими, вони охочіше виражають себе словами, ніж на письмі. Для них важливі різні враження, інакше вони відчують, що їм чогось бракує.

Мабуть, самі люди цього типу винайшли open-space – відкритий офісний простір. Вони хотіли створити динамічні умови, забезпечити швидке ухвалення рішень і необмежене спілкування. Такі особистості черпають

енергію з життя, що пульсує довкола, але після цього відкриті офіси заповнили інтроверти.

Переваги поведінки екстравертів

Начальники-екстраверти мало коли витрачають час на повторну перевірку даних чи на ретельний аналіз ситуацій. Вони також не люблять витрачати час на вислуховування всього, що їм хочуть і можуть сказати люди з їхнього оточення. Вони мають потужне его, дуже самовпевнені, тому швидко розв'язують те, що вважають проблемою. Завдяки цьому ухвалення рішень дається їм природно, тобто з легкістю і без страху перед ризиками. Такі начальники безстрашно й сміливо висловлюють свою думку навіть перед великою кількістю людей, бо вони відкриті й сприйнятливі до зовнішніх імпульсів, вони часто перетворюють їх (ці зовнішні імпульси) на нові ідеї.

Недоліки поведінки екстравертів

Іноді швидкий темп чи банальний поспіх, приміром в ухваленні рішень, спричиняє проблеми. Все можна робити швидко, але неправильно, а через те, що такі начальники захоплені власними ідеями, вони можуть сильно на них наполягати, навіть якщо є переконливі докази, що свідчать про хибність їхніх рішень. Оскільки їх его велике й потужне, вони часто домінують і не дослухаються до того, що про їхні ініціативи думають інші. Власні ідеї для них зазвичай є єдино правильними та прийнятними.

Бути більше зверненим усередину себе ніж орієнтованим назовні

Отже, інтроверти – це ті, хто дуже активний у своєму внутрішньому світові. Всередині них відбувається набагато більше, ніж інші бачать ззовні.

Інтроверти є обережнішими. Вони спершу все добре обмірковують і можуть витратити багато часу на те, щоб зібрати всі дані перш ніж ухвалити серйозне рішення. Спосіб ухвалення рішення також стає для них важливим – якщо не важливішим за саме рішення. Щоб зарядитися енергією, інтровертам потрібно зануритися в себе. Їм треба бути на самоті, тож якщо їх весь час виштовхувати на танцювальні майданчики або тягати із собою на нескінченні тусовки й неформальні зустрічі, в них виникатиме сильне внутрішнє напруження.

Вони спрямовують енергію всередину, на свій внутрішній світ і на те, що в ньому відбувається. Тому, щоб зосередитися, їм потрібно багато спокою та тиші. Вони часто занурені у свої роздуми, а їхні ідеї ґрунтуються не так на натхненні, як на рефлексії. Вони сидять і розмірковують, допоки, нарешті, щось придумують. Саме рефлексія є тим, що вони цінують і до чого прагнуть. Для людини-інтроверта написане слово має більше значення, ніж промовлене, саме тому вони не завжди беруть участь в обговореннях. Натомість вони надішлють вам електронного листа зі своїми міркуваннями.

Саме такі люди мають проблеми з відкритим офісним простором (open space). Постійне відволікання та галасливе оточення часто змушують їх знову й знову починати з однієї і тієї самої думки. В таких умовах вони не можуть належним чином зосередитися. Дослідження показали, що робота у відкритому офісі для справжнього інтроверта це, як робота під впливом алкоголю. Вони просто втрачають тверезість мислення.

Переваги інтровертної поведінки

Керівники-інтроверти дуже не люблять робити щось поспіхом, а тим більше – неакуратно. Їх підхід завжди прискіпливий, а це означає, що перш ніж відповісти на запитання, вони зазвичай дуже добре обмірковують відповідь. Для них не є проблемою зачекати, і вони мало коли стають іншим на заваді. Навпаки, людям довкола вони видаються скромними, бо висувують якісь вимоги тільки тоді, коли мають для цього справді ґрунтовні підстави.

Недоліки інтровертної поведінки

Вочевидь начальники-інтроверти інколи вичікують занадто довго. Іноді вони сидять на нарадах тишком-нишком, намагаючись не висловуватися. Підлеглі можуть трактувати це як те, що їхній начальник на все погоджується. А це може бути серйозною помилкою. У цьому разі мовчання не означає згоду. Це також може означати, що відповідному начальникові незручно висловлювати свої думки. Або що він або вона просто ще не встигли все добре обміркувати.

Ось такий вигляд має основа моделі Марстона. Як бачите, в ній є деякі принципові розбіжності.

А ота штука з кольорами? Вона коли вступає в дію?

З поясненого вище поділу за вимірами завдання/відносини й інтроверт/екстраверт ми отримуємо чотири основних типи поведінки. Щоб пояснити її з педагогічного погляду, ми використовуємо психологію кольорів Люшера[2 – Швейцарський психолог Макс Люшер розробив у 1947 році тест вибору кольорів, також відомий як колірний тест Люшера. – прим. пер.]. Саме звідти походять червоні, жовті, зелені та сині типи поведінки.

Червоний – колір вогню, жовтий – повітря, зелений – землі, а синій – моря.

Гаразд, але що це означає?

Ось що означають ці кольори:

Червоний, орієнтований на завдання та екстравертний тип, орієнтується на розв'язання проблем і реагує на важкі виклики. Чим суворіші вимоги, тим краще. Якщо щось іде занадто гладко, вони стають підозрілими. В чому підступ? Чому все йде так просто? Мусить бути тяжко й важко. Все дається завдяки зусиллям. Може бути навіть трохи боляче. Біль загартовує. Їм подобається швидкий темп і драйв.

Якщо для червоних важливою є дія, то для жовтого типу поведінки – екстравертної й орієнтованої на стосунки, найважливішими є взаємодії. Саме такі люди завжди хочуть переконати інших у тому, що вони думають і відчувають. Вони не вийдуть із кімнати, доки всі не думатимуть однаково. Вони бачать промені сонця навіть у дуже дощовитий день. Жовті також цінують темп і драйв.

Зелена, зосереджена на стосунках й інтровертна поведінка, дуже неохоча до змін. Якщо в людині багато зеленого, це означає, що вона мало зацікавлена в будь-яких змінах. Навіть якщо зміна конче потрібна, вони, мов сліпі, впритул цього не бачать. З уст таких людей ми чуємо: «Раніше було краще; ліпше синиця в жмені, ніж лелека в небі; трава не зеленіша з іншого боку огорожі». Вони відкидають нові ідеї, тому що «красно дякую, але все й так добре працює».

Синя поведінка, орієнтована на завдання й інтровертна, з повагою ставиться до правил і приписів. Такі люди дотримуються домовленостей і завжди знають, як правильно слід усе робити. Вони читають інструкцію перш ніж взагалі розпакувати придбану в IKEA коробку з меблями – читають ще й усіма трьома мовами.

Ці чотири погляди на світ разом із розбіжностями, пов'язаними з інтровертністю та екстравертністю, а також з орієнтацією на завдання чи стосунки з навколишнім середовищем, породжують специфічну поведінку.

Отже, уся модель має такий вигляд:

Яку конкретну поведінку це все спричиняє?

Якщо ми подивимося, до чого це насправді веде, то почнемо чіткіше бачити розбіжності в усіх можливих аспектах. Нижче ви знайдете переліки конкретних властивостей, притаманних кожному окремому кольору. Втім, я маю попередити, що винятки є завжди. Людей важко зрозуміти, проте кожен колір має свої властивості.

Ось приклад із життя, що ілюструє, як усе це може бути на практиці. Всі ці кольори також певним чином впливають на індивіда в робочих умовах: коли він є просто працівником і коли він виконує роль керівника. Читаючи далі цю книжку, ви побачите різні приклади, що ілюструють, як описані особливості людей і їх поведінки проявляються в повсякденному житті у стосунках «начальник – підлеглий». Я зосереджусь тільки на робочих відносинах, адже книжка присвячена стосункам між вами та вашим начальником.

«Звісно, за пречудові показники в цьому кварталі мені не слід приписувати всі заслуги собі, але я все одно так зроблю»

Розділ 4. Як навчитися найкраще розуміти й передбачати поведінку свого начальства

Якщо ми подивимося на те, як поведуться люди, то побачимо деякі закономірності й моделі. Ви вже знаєте, що нами керують емоції. Є ті, хто охоче ставить цю тезу під сумнів – зазвичай сині – але навіть ними керують емоції. Тільки у їх випадку – дещо по-іншому.

Візьмемо для прикладу поведінку червоних. Червоні начальники, порівнюючи з іншими кольорами, мають найменш витривалі запобіжники. Вони можуть спалахнути за мілісекунду. Вони дуже нетерплячі, тому швидко реагують на те, що хтось їх уповільнює або намагається затягнути виконання будь-чого. Фурія ховається постійно під поверхнею, тому нам в основному треба бути готовими до вибуху меншої або більшої сили. Навіть якщо червоний навчився бути спокійним і вміє придушувати свій гнів, оточення все одно відчує його роздратування. Деякі червоні не бачать сенсу це приховувати. Час від часу вони дають волю гніву, а інколи можуть по-справжньому вибухнути. Це змушує багатьох працівників компанії причаїтися й не висовуватися, а це, своєю чергою, призводить до того, що червоні начальники можуть бути відсторонені від інформації.

Жовті начальники в принципі надзвичайно оптимістичні: дивляться на все позитивно, можуть навіть мати проблеми щодо серйозного ставлення до поганих новин. Найбільше вони прагнуть уникати подібних ситуацій, бо хочуть завжди бути в гуморі – в доброму й позитивному настрої, довіряють більшості працівників і випромінюють добротливу енергію, впливають на настрої колег. Вони також погано ставляться до тих, хто намагається саботувати позитивну атмосферу в колективі. Такі начальники мають витриваліший запобіжник, ніж червоні, але коли вони вибухають, то можуть бути такими злими, як червоні. На щастя, такі спалахи їх виснажують, до того ж жовті швидко забувають, про що взагалі йшлося. Життя триває. Підсумуємо сказане – все це може призвести до того, що працівники не хочуть йти до своїх жовтих начальників із проблемами – вони все одно махнуть рукою на них і на всі ці труднощі.

Запобіжник зелених начальників дуже витривалий, мабуть, аж занадто витривалий. Вони, зелені, часто взагалі не проявляють своїх емоцій, а це означає, що їх оточення не знає, про що зелені переживають. Це тому, що вони не хочуть обтяжувати нас своїми турботами, тож мовчать, а іноді дуже заглиблюються у сильні емоції. Вони нічого не демонструють, потрібно немало часу, щоб у їхній поведінці проявилися справжні емоції. Якщо ви запитаете зеленого, як у нього справи, він напевно скаже щось позитивне. Однак це нічого нам не говорить про фактичний стан його справ. Проблема полягає в тому, що зелені занадто терплячі й толерантні, наприклад, до колег, які не показують результатів, а це, своєю чергою, може призвести до повного виснаження тих, хто по-справжньому працює.

Нарешті, маємо й синіх начальників. Багато хто сприймає їх як осіб без почуттів, що, звісно ж, зовсім не так. Чим більше рис синьої поведінки демонструє особа, тим більше така людина дотримуватиметься правил через страх, що до неї ставитимуться як до несерйозного балабола. Оскільки сині

особистості зазвичай дуже добре контролюють свою міміку та мову тіла, нам взагалі важко побачити, що вони відчують, наприклад, коли стикаються зі складним завданням. Натомість ми ззовні сприймаємо їхню поведінку як посилену потребу в контролі, наче існує тільки один правильний шлях для виконання конкретного завдання.

Інь і Янь

Кожен колір має свої очевидні сильні сторони, але також і типові слабкі місця. Тому ми повинні розглядати обидві частини одного цілого.

Щоб зробити аналіз переваг і недоліків кожного кольору справді цікавим, ми розглянемо їх на прикладі кольору вашого начальника. Можливо, ви все ще не здогадуєтесь, за яким типом їх класифікувати.

Спробуймо побачити, чи допоможе вам викладена на наступних сторінках інформація краще аналізувати поведінку начальства. У цьому разі знання справді означає силу, бо чим краще ви розумієте, як функціонують кольори, тим легше буде зрозуміти свою начальницю та її поведінку. Загалом, якщо йдеться про розуміння начальства, то ця навичка може бути вирішальною для вашої подальшої кар'єри.

Орієнтована на результат поведінка червоних альфа-начальників

Червоні начальники, як я вже казав, привносять багато енергії та драйву, але вони також цінують структуру й порядок. Вони люблять організовувати роботу в компанії, цінують дію і дуже швидко беруть на себе керівну роль. Роблять вони це без зайвих реверансів – усе відбувається просто.

Вони неприязні до безладу й хаосу, а їх керування – це контроль більшості процесів, особливо контроль того, над яким завданням працюють підлеглі. Під їхньою орудою встановлення мети та покладання цілей завжди буде чітким і зрозумілим. Ніхто не повинен вагатися, над чим їй чи йому зараз працювати. Нам треба рухатися вперед, і до того ж швидко. Їм подобається, коли інші також дотримуються високих стандартів, бо понад усе вони цінують результат.

Недоліки, якщо такі є?

Водночас... можливо, ви самі помітили, якщо працювали з червоним начальником, що ваша креативність сходила нанівець. Ви можете зовсім не мати мотивації ділитися пропозиціями та пропонувати ідеї, якщо начальство

не буде це заохочувати й підтримувати. Або, якщо говорити прямим текстом: в тотальній критиці нічого приємного немає. Червоні начальники можуть створювати атмосферу, у якій працівники стають «усі як один», бо всі просто хочуть прилагодитися до начальника, деякі навіть одразу стають щодо нього в захисну позицію. Групова динаміка від усього цього потерпає, і начальник стає занадто домінантним у своїй поведінці. Ваша мотивація справді може суттєво знизитися, якщо вами керують тільки жорсткою рукою.

Жовті начальники з їхнім надихальним і легким стилем!

Жовті начальники привносять у колектив багато натхнення та заряджають усіх енергією. Ура! Вони забезпечують відмінний настрій, цінують влучний гумор і позитивні новини. Своім позитивним «випромінюванням» та ентузіазмом вони спонукають свою команду до продукування нових ідей. Стиль керівництва жовтих є дуже інклюзивним – нехай усі долучаються! Вони зосереджуються на стимулюванні до великих справ і наснаженні до мрій і візій прекрасного майбутнього.

Тобто все – тільки позитив?

Ну, не зовсім. Може так статися, що ви не завжди будете в курсі, за якими правилами все відбувається. З одного боку, жовтий начальник може вжити неймовірно багато слів, щоб щось описати, але, з іншого боку, – він постійно змінює правила гри. Оскільки в нього нові капризи з'являються один за одним, ви та ваша команда можете наразитися на виклик (читайте – великі проблеми) – не загубитися у всьому, що відбувається. Іноді це призводить до того, що працівники просто здаються. Який сенс розробляти нову процедуру чи створювати новий продукт, якщо начальникові це буде не актуально вже за три тижні?

Безпечні обійми підтримки зелених начальників

Зелені начальники зосереджуються на вас і ваших колегах. Ви завжди відчуватимете, що зелений керівник про вас дбає. Він докладе всіх зусиль, щоб зібрати й згуртувати всіх довкола спільної системи цінностей чи спільного прагнення до якогось ідеалу. Важливо, щоб кожен знайшов своє місце в компанії. Зелені начальники завжди підтримують кожного й найбільше хотіли б, щоб усі проблеми розв'язували за взаємною згодою. Вони здобувають довіру іншим, бо з ними дуже легко працювати. Легко всім.

Це справді чудово!

Проте зелені начальники можуть бути дуже хаотичними в делегуванні. Їхній спосіб формулювання думки почасти виходить із припущення про те, що ви самі маєте з'ясувати, що вони насправді мають на увазі. Вони не завжди відчувають себе комфортно в ситуаціях, коли треба давати чіткі вказівки, тому часто висловлюються дуже туманно. Нема гарантії, що вони зможуть чітко вказати на мету, яку слід досягти. Вони сподіваються, що ви самі зрозумієте, яке нелегке завдання на вас чекає. Оскільки вони орієнтовані на стосунки, то більше дбають про добрі відносини на робочому місці, ніж про роботу, яка повинна виконуватися. Крім того, в разі конфлікту є ймовірність, що ваш зелений начальник просто відступиться. Конфлікти для них – дуже неприємна річ, вони їх усіма силами уникають. Час від часу треба буде щось не помітити й сховати під килим. Хто там знає, яка коса найшла на який камінь...

Крючкодерство синіх начальників, у яких усе – за правилами

Якщо ви любите аналізувати й ґрунтовно доколюватися до всього, над чим працюєте, ви точно порозумієтесь зі своїм синім начальником. Сині начальники – це аналітики, які керують командою шляхом вивчення проблеми й подрібнення їх на складники. Вони стають експертами в розв'язанні проблем за умов, що питання, якими вони опікуються, їм цікаві. Їх спосіб позбутися проблем – розробити достатньо складний механізм їх розв'язання і за допомогою його ретельної реалізації досягти окреслених цілей. Вони добре виявляють компетентності інших і високо цінують професіоналізм. Те, що у вас добрі стосунки чи налагоджені з кимось відносини, навряд чи вразить таку людину.

Порядок і правила – я це люблю!

Однак залежно від вашого типу особистості ваш синій начальник може вам здаватися дещо замкненим у собі. Може навіть складатися враження, що він намагається триматися дистанційно. Можливо, ви навіть не зможете посправжньому з ним познайомитися. Якщо стосунки з вашим начальником для вас важливі, ви будете розчаровані тим, як мало він розповідає про себе. Сині начальники також схильні «закопуватися» у власних проблемах чи завданнях, пов'язаних із роботою, і зовсім забувають, що їм треба керувати колективом. Зазвичай вони найкращі фахівці, а це може дуже непокоїти колектив.

Що ви матимете з того за звичайного робочого тижня?

Ми реагуємо на різну поведінку по-різному. Залежно від вашого кольору ви можете тією чи іншою мірою сприймати й «відчувати» свого начальника. Якщо ви – червоні, вас менше зачіпатиме й турбуватиме командно-наказовий стиль начальства. Якщо ви – жовті, вас може особливо не турбувати те, що ваш жовтий начальник починає кожне речення з «Я...». Якщо у вас переважає зелений колір, мабуть, ви вважатимете, що насправді це – добре, коли навколо вашого зеленого начальника нічого особливого не відбувається. Як людина синього кольору ви цінуватимете той факт, що ваш синій начальник сидить на роботі, як у машині: тримає руку на ручному гальмі й ногу – на педалі гальмування. До того ж все-таки слід мати на увазі, що все визначає конкретна ситуація.

Іноді навіть червоний начальник може спокійно сидіти й по-справжньому слухати. Все залежить від того, чи вдалося вам до нього достукатися.

Якщо зорі стануть правильно, навіть жовтий начальник на хвилюку втримається від балаканини про себе й дозволить вам вставити кілька слів у розмову.

Певна невизначеність проблеми може примусити навіть зеленого начальника чітко висловити свою позицію. Коли таке трапляється, оточення зазвичай добре це бачить.

І якщо буде надано достатньо аргументів і доказів, навіть синій начальник відкриється для вас. Хто знає, можливо, ви дізнаєтесь, де він живе і чи є в нього діти.

Цим я просто хочу сказати, що правил без винятків не існує. Знову ж таки люди – складні істоти. Навіть якщо ваш начальник має риси, що характерні для певної поведінки, не варто ставити все на одну карту, передчуваючи, яким буде його наступний крок. Але за правильного підходу все стає набагато простішим.

Яку роль відіграє наш внутрішній інстинкт?

За останні двадцять років мене питали про це тисячу разів: чи правда, що начальники – це зазвичай червоні? Я не маю конкретної кількості, але, як кажуть, наявність червоної поведінки зростає з кожним рівнем в ієрархії компанії. Чи означає це, що червоні – найкращі начальники? Про це ми нічого не знаємо. Однак знаємо, що вони суттєво стійкіші до потужних ударів, ніж інші, і не відступають під тиском справжніх викликів. А це допомагає на шляху до вершини. Чи робить це з них хороших лідерів – це вже зовсім інше питання. Іноді – так, іноді – ні.

Однак найголовніше, до чого я прийшов, коли навчав своїх начальників і допомагав їм розвиватися, це те, що їхнє внутрішнє чуття, їхній інстинкт визначає, як вони впораються із завданнями, що стоять перед ними. Сам

спосіб спілкування – не найважливіше, що відрізняє успішних людей від тих, хто є менш успішним як начальник. Натомість основне, що їх відрізняє, – усвідомлення того, що взагалі існують різні стилі спілкування. Чим більше начальник дізнається про себе і вивчить себе, тим краще він керуватиме іншими.

Я не бачу жодних коротких шляхів досягнення цього.

На підтвердження майже всього є дослідження. Начальники з розвиненим внутрішнім чуттям-інстинктом є вмілими комунікаторами, вони досягають найкращих результатів і завоюють довіру колег. Вони набагато ефективніші в керуванні командою, їм простіше зробити кар'єру. Вони мають вищу самооцінку, а їхні стосунки – як на роботі, так і зовні – функціонують набагато краще. Цікавий побічний ефект – вони брешуть менше, ніж інші начальники.

Тож чому б спершу не вибрати собі хорошого начальника, а не просто знайти свого роботодавця?

«У відповідь на ваші запити щодо покращення комунікації я збільшу тривалість своїх промов на наших і без того затяжних нарадах»

Розділ 5. Найпоширеніші комбінації кольорів і як їх розпізнати

Людина мало коли має в собі тільки один колір. Гадаю, ви це вже й самі зрозуміли. На це також вказує статистика, на яку ми подивимось. Варто нагадати, що навіть якщо ми маємо всього чотири основних компоненти, поєднуватися вони можуть багатьма способами.

У поведінці близько десяти відсотків людей панівним є тільки один колір. Це може бути будь-який колір: червоний, жовтий, зелений або синій. Таких людей не так багато, але вони є. Їх легше розпізнати, бо переважний колір у їхній поведінці проявляється дуже чітко. Зауважте – я не кажу, що людина з одним панівним кольором чимось краща за інших. Я просто кажу, що таких людей простіше визначити, а це стосується як їхніх сильних, так і слабких сторін.

Утім, найчастіше в нашій поведінці переважають два кольори. Це може бути поєднання або червоного з жовтим, або синього із зеленим, або будь-яка інша комбінація. Щоб не бути занадто технічним, це легко побачити, якщо проаналізувати заданий профіль особистості – понад вісімдесят вісім відсотків усіх досліджень указують на комбінацію саме двох кольорів, що дає нам збалансованішу картину особистості. Зелено-синя людина – все ще інтроверт, але не дуже нахабний і не конче боїться конфліктів. Поведінку

такої людини можна описати як різновид гібридної поведінки, що не виділяється серед інших. Це стосується як позитивних, так і негативних рис. З іншого боку, такі люди автоматично мають більше від того, що повинні контролювати.

Нарешті, є й такі, у яких переважають три кольори, і комбінуватися вони, звісно, теж можуть як завгодно.

Вісім типів поведінки за колесом профілю особистості IPU

Червоно-жовті мотиватори: креативність і гнучкість

Червоно-жовта комбінація означає новаторство, креативність, ентузіазм і гнучкість. Таким людям подобаються нові ідеї, вони скрізь бачать можливості та із задоволенням вишуковують нові проекти. Саме виконання проектів може бути ським-таким, проте, те, що їм насправді цікаво, вони можуть робити довго.

Червоно-жовті в колективі переконливо представляють себе. Вони потребують підтвердження своїх досягнень, щоб по-справжньому сяяти. Також випромінюють енергію та мотивують інших навколо себе.

Вони є рушійною силою групи.

Вони легко адаптуються до нових завдань.

Вони знають, як переконати й залучити інших.

Вони чарівні та зазвичай упевнені у своїх здібностях.

Вони звикли до багатозадачності, але після них залишається наполовину зроблені завдання.

Найважче їм працювати із зелено-синіми координаторами, які, з погляду червоно-жовтих, надзвичайно систематичні та надто впорядковані.

Жовто-зелені помічники: відкритість і розуміння

Жовто-зелені орієнтовані на відносини з навколишнім середовищем. Вони – відкриті, беруть активну участь у навколишньому житті, до того ж добре розуміють і відчувають інших. Також хочуть подібати й можуть

піклуватися про інших. Їм подобається відчувати себе потрібними, а їхня самооцінка базується на тому, що про них думає оточення. Щоб пристосуватися, вони зазвичай роблять те, що виходить далеко за рамки того, що вони самі вважають за доцільне. Якщо вони дещо дають від себе, то хочуть отримати щось на заміну – принаймні бодай трохи уваги.

У групі вони можуть не триматися мертвою хваткою тільки за власні інтереси, що, безумовно, сприяє співпраці. З іншого боку, такі помічники можуть стати незамінними в житті інших людей, які покладатимуться на них, можливо, і в приватних питаннях.

Вони цінують завдання, у яких важливими є стосунки.

Вони залюбки беруть на себе роль помічника та радника.

Вони дуже лояльні до своєї групи.

Вони можуть почуватися слабодухими й слабкими, тому підшукують собі владну людину. Це, вочевидь, дуже великий виклик, наприклад, для начальника.

Найбільший головний біль для цих жовто-зелених помічників – це синьо-червоні організатори, яких вони здебільшого сприймають як формальних, жорстких і занадто зосереджених на роботі.

Зелено-сині координатори: систематичність і впорядкованість

Особистості з цією комбінацією кольорів – точні, розсудливі й часто дуже вибагливі. Вони обробляють велику кількість даних і вміють їх чітко та ретельно оцінити. Хоча вони зазвичай дуже хороші – навіть обдаровані – в тому, що роблять, проте схильні недооцінювати власні компетенції. Іноді їм потрібен хтось, хто допоможе їм висунутися на передній план.

Вони віддані й мають почуття обов'язку.

Вони не мають проблем, щоб багато років працювати на одному місці. Навпаки – віддають цьому перевагу.

У групі вони беруть на себе роль координатора. Під час створення проекту їхнє вміння добре слухати, поєднане з почуттям порядку, стає дуже цінним. Вони також стежать за тим, щоб розпочата робота була завершена повністю. Відчуваючи загрозу, вони можуть здивувати і себе, і своє оточення потужною захисною реакцією.

Вони допомагають, доки бачать логіку у тому, що відбувається.

Іноді їм буває важко зрозуміти потреби інших людей, а іноді мотивація інших викликає в них підозру.

Вони ніколи не реагують імпульсивно й не відволікаються на навколишні багаті й бурхливі події.

Зелено-сині погано розуміють своє протиставлення – червоно-жовтих мотиваторів. Вони думають, що ті – абсолютно легковажні, але, на щастя, їх легко обдурити.

Синьо-червоні організатори: раціоналізм і дисципліна

Люди з цією комбінацією кольорів багато працюють, вони – надзвичайно раціональні та незалежні. Враховують усі плюси й мінуси та максимально збалансовують рух: знають, коли треба дати газу, а коли – притиснути гальмо. Вони завжди прагнуть удосконалювати себе й хочуть уникати яких би то не було помилок. Усі обговорення з ними – логічні, а дискусії можуть тривати до досягнення конкретного результату.

Синьо-червоні можуть здаватися зарозумілими, скептичними та педантичними.

Вони висувають великі вимоги до своїх начальників, які, на їхню думку, повинні не лише бути справедливими, а й давати чіткі вказівки.

Якщо набір правил й обов'язків (або цілих сфер відповідальності) досить чіткий, вони відчують себе в безпеці.

У групі ці організатори почуваються напроцуд добре за умови, що всі прагнуть досягти одного й того самого. В таких умовах проявляються їхні найкращі риси. Їхня сила полягає в здатності до організації. На жаль, внутрішній голос критики, що постійно пояснює, що вони могли зробити щось краще чи в інший спосіб, може їх обмежувати.

Їм не подобається, коли їм указують, що і як слід робити.

Можуть дратувати інших тим, що ніколи не відступають і не здаються. Вони вміють концентруватися, бути й зоставатися реалістами.

До жовто-зелених помічників вони ставляться як до надмірно емоційних і надто чутливих до оточення, а це – неймовірний жах для синьо-червоних.

Тут багато всього треба запам'ятати...

Коли ми дивимося на кольорові поєднання, все стає трохи складнішим.

Урахувати потрібно не тільки чотири визначальні риси характеру – не менш важливим є те, як вони зіставляються одна з одною. Вище я навів чотири основних комбінації, але це далеко не єдині можливі.

Червоно-жовтий начальник із більшою часткою зеленої, ніж синьої, поведінки діятиме певним чином. Червоно-жовтий начальник із переважанням синього над зеленим явно нагадуватиме попереднього, але це не зовсім така сама людина за типом своєї поведінки. Якби я описав усі психологічні профілі комбінаціями з трьох кольорів, нам би довелося суттєво збільшити обсяг праці. Чим більше чинників, тим важче бачити всі відтінки й нюанси.

Ваш начальник, мабуть, є однією зі згаданих вище комбінацій двох кольорів – у будь-якому разі, якщо ми віримо даним статистики. Оскільки чотири з п'ятих людей є однією з цих сумішей, можна припустити, що в наданих характеристиках ви знайдете те, що вас цікавить.

Проте вам може стати цікаво, як це воно – з червоно-зеленими? Або із синьо-жовтими? У такому разі на нас, звісно, чекають інші виклики. Чисті червоно-зелені профілі, тобто такі випадки, коли людина має однакові частки червоного та зеленого кольорів, чомусь трапляються дуже зрідка. Синьо-жовта комбінація трапляється частіше. Ніхто не знає чому. Це просто поєднання аналітичності й натхнення – а це вимагає великої самосвідомості й внутрішнього чуття від власника такої комбінації.

Причина, чому я – попри те, що каже статистика – обговорюю ці чотири основних кольори окремо, така: я хочу чітко показати, що на практиці означає кожен із них. І який тип поведінки може бути їхнім наслідком. Я довіряю вам: тільки-но ви зустрінетеся з конкретною людиною, ви зможете самостійно скласти пазл до купи й розгадати модель її поведінки.

Я зустрічаю людей, які стверджують, що вимірювати й класифікувати поведінку конкретної людини неможливо. На їхню думку, цього й не варто робити, бо призведе до помилкових результатів, оскільки людська поведінка – занадто складна й т. ін. Звісно, можна натягти каптура по самий ніс – щоб нічого і ніколи навколо не бачити. Але, як я вже згадував раніше, ви також можете вдосконалити свою майстерність – бути чутливим й уважним до тонких сигналів з оточення.

Уявіть собі рецепт торта. Він складається з таких інгредієнтів: молоко, борошно, цукор, яйця та розпушувач. Залежно від того, скільки якого інгредієнта ви додасте, у вас вийде той чи інший торт. Однак, щоб зрозуміти, як змішувати інгредієнти для випічки, вам потрібно знати, що таке молоко і на що насправді і в яких пропорціях здатний розпушувач.

Більшість людей, яких ви зустрічаєте на своєму шляху, – за одним-двома відсвіжуваними винятками – навчилися посміхатися, кивати й дбати про те, щоб чемно показувати, як добре вони почуваються у вашій компанії. Це – частина соціальної адаптації. Людина пристосовується. Проте колір людини найлегше побачити тоді, коли людина впевнена, що ніхто на неї не звертає уваги. Спробуйте роздивитися людину в ситуації, що не вимагає від неї жодного пристосування до оточення.

Найкраща порада, яку я можу дати вам, – будьте завжди уважним і пильним, коли знайомитеся із новими людьми. Не витрачайте час на відсиджування зустрічей чи на тактовну присутність на вечірці. Часто люди фізично єдесь на зустрічі з людьми, а думками перебувають геть в іншому місці. Не робіть так. Якщо ви вмієте бути товариським, знайдіть хвилинку, щоб справді послухати, про що говорять інші. Позбудьтеся думки, що ви можете

натрапити на когось цікавого. Будьте по-справжньому присутніми, будьте там, де ви є в цю мить. Слухайте, обмірковуйте та спробуйте оцінити, який тип людини перед вами. Ви зможете багато чого навчитися, якщо розкладете свої «антени» та сховаєте свій смартфон.

Іноді я зустрічаю людей, які не збираються робити те, що я тільки-но запропонував. Вони відмовляються класифікувати людей за будь-якою системою й думають, що робити так – це припускатися помилки. Натомість вони вважають за краще покладатися на власну чуйку.

Ви також можете так чинити. Більшість із нас це робить. Людина покладається на власну інтуїцію – чуйку.

Ейнштейнове визначення божевілля

Утім, я вважаю, що в основному йдеться про зручність у тому розумінні, що більшості «зручно» не вчитися розпізнавати, як психологічно «функціонують» інші люди. Набуття таких знань вимагає докладання зусиль. У гіршому разі вам доведеться змінити й самих себе. Це справді означає багато роботи. Тому людина чіпляється за інше правило – покладатися на свою чуйку.

Проте чия це чуйка? Звичайно ж, своя, власна. Це означає, що ми припускаємося кардинальної помилки й приймаємо себе за вихідну точку. Це – аж ніяк не визначення соціальної компетентності.

Уявіть, що вам потрібно замінити провідіння та всю електромережу свого будинку. Ви й гадки не маєте, як правильно прокладати електромережі, але вам потрібно встановити кілька додаткових розеток. Ви питаєте електрика, який показує, як це слід правильно й безпечно зробити. Тепер ви можете протягнути кілька метрів кабелю та встановити кілька нових розеток. Ця навичка не робить вас електриком, але дає вам більше знання про роботу електромережі. Пізніше ви, можливо, забажаєте перенести кілька розеток з однієї стіни на іншу, і вам знадобляться додаткові знання, тож ви звернетеся до того самого фахівця, який покаже вам, як це зробити. Бах – тепер ви знаєте ще більше про електромережі, розетки та як вони функціонують. Ви все ще не електрик, але значно підвищили свою обізнаність у цій царині. Фредріку, дякую тобі за цей приклад.

За такою самою аналогією можна подивитися й на знання кольорів. Не все можна дізнатися за один раз, але зацікавленість до цієї теми зробить вас найкращими в комунікації. Зараз я трохи дражню вас, але просто довіряти чуйці – це занадто просто. Кожен може так чинити. Фактично саме це призводить до такої великої кількості конфліктів навколо нас. Занадто мало людей замислюється над тим, що відбувається.

Чим більше ви спостерігатимете і чим частіше практикуватимете розпізнавання кольорів у людях довкола вас, тим краще ви помічатимете тонкощі та нюанси. Поставтеся до цього як до вивчення нової мови. Чим

більше тренується, тим краще у вас виходить. Вам просто потрібно знати, що ця мова має різні діалекти.

Повертаючись до заголовка цього невеличкого підрозділу: до чого тут Ейнштейн? Ну, Ейнштейн сказав: якщо ти й далі щоразу робиш те саме й очікуєш на інший результат, то ти – божевільний. Бодай іноді забудьте про свою чуйку та зосередьтеся на тому, що відбувається. Будьте спостережливі, особливо щодо свого начальника.

То ж про що ви можете дізнатися, спостерігаючи за поведінкою начальника?

Що начальники в психологічному сенсі функціонують так само, як і всі. У цьому є свої позитивні й негативні аспекти. Буває, що ми їх розуміємо відразу, іншим разом нам потрібно багато часу, щоб із ними порозумітися. Навіть якщо ваш начальник бере на себе левову частку відповідальності за повсякденне спілкування між вами, ви також можете спробувати полегшити ваш із ним діалог.

Іноді ми відчуваємося так, наче нам хтось навмисно наступив на ногу. Начальник поведився, як дурень, сказав щось дуже різке чи навіть образливе. А може, це був саме той випадок, коли червоний начальник не стримався і не витратив часу, щоб м'якше донести до вас свою думку? Звісно, це не виправдовує грубої поведінки, але, можливо, вам не слід побиватися, і ви не будете сильно засмучені, якщо зрозумієте мотивацію, яка стоїть за певним типом поведінки.

Порада: уважно стежте за своїм начальником протягом найближчого тижня. Зверніть увагу на те, як він чи вона поводить себе, спілкується, розмовляє, як дає вказівки й зворотний зв'язок. Якщо хочете, напишіть таємний протокол ваших спостережень і спробуйте зробити висновки з того, що побачили. Цілком імовірно, що більшість форм поведінки, які ви відкриєте, можна пояснити кольорами психологічного профілю вашого начальника.

Тепер у вас є хороший фундамент, на якому можна будувати далі.

«Останнім часом я багато стресую через роботу»

Розділ 6. Чому на роботі ви часто відчуваєте так багато стресу

Що означає на практиці, що більшість людей, яких ми зустрічаємо, мають два кольори? Деякі форми поведінки стають більш врівноваженими. Червоний начальник, у психологічному профілі якого є трохи жовтого, видається нам дещо м'якішим, тому оточення не сприймає його як занадто жорсткого хлопця; проте в поєднанні із синім людина буде схильною до уповільнення та детального розгляду ситуації.

У поєднанні з червоним жовтий начальник буде виразнішим, а в поєднанні із зеленим – дещо спокійнішим і більш чутливим до інших людей.

Якщо зелений начальник має елементи жовтого кольору, він стане більш відкритим і сприйнятливим до нових ідей, тоді як у поєднанні із синім – замкнутим і більше зануреним у себе.

Аналітичний синій із зеленим стилем поведінки – м'якіший і більш відкритий до людей, але поєднання з червоним зробить його суворішою людиною, яка завжди поспішає.

Після своїх лекцій я часто зустрічаюся з різними реакціями аудиторії й отримую від неї різноманітні запитання.

«Червоні – це зовсім не люди?»

«Жовті – вкрай відірвані від реальності, еге ж?»

«Зелені – такі жакливо мляві...»

«Ці холонокровні сині особи мене лякають!»

Ці всі вирази говорять більше про свого автора, ніж про сам тип поведінки. Вийти за рамки своїх уявлень – це не така вже й божевільна ідея.

Проте, коли ми оцінюємо чийсь поведінку, то, на жаль, часто порівнюємо її зі своєю власною. Мабуть, повністю відмовитися від погляду крізь призму себе – не можливо. Але якщо мати трохи знань й обізнаності, ми можемо стати кращими в розумінні інших.

Нічого нема кращого чи гіршого. Пам'ятайте про це, коли наражаєтесь на поведінку, яку не розумієте.

Просто те, що ви маєте рацію, не означає, що ваш начальник помиляється.

А коли спілкування не вдається, виникає стрес.

Відчуття своєї недостатності

Одним із найпоширеніших стресових чинників на роботі є своєрідне відчуття недостатності. Якщо ви виконали дев'яносто сім робочих завдань протягом

важкого тижня на роботі, а на вашому столі чекають ще три, то про які з них ви думаєте, повертаючись увечері в п'ятницю додому на машині?

Чи вітаєте ви себе за те, що зробили дев'яносто сім речей, чи переживаєте, що будете робити з іншими трьома, які зробити не встигли? Мабуть, як і більшість із нас, ви знаєте відповідь: оті три не зроблених, будуть зудіти у вашій голові всю вашу дорогу додому. Ви думатимете про них протягом вихідних. У гіршому разі ви витратите сорок вісім годин, щоб їх не робити. Дуже часто є причини, чому ви залишили саме ці завдання наостанок. Проте сам стрес часто виникає як наслідок відчуття того, що ми маємо занадто багато справ і занадто мало часу, щоб їх усі зробити. Нам бракує часу.

Не завжди буває так, що немає часу. Іноді ми просто не вміємо правильно розставити пріоритети, іноді стаємо маленькими невдахами, які ніяк не можуть спромогтися навести лад. А іноді висуваємо собі абсолютно нереалістичні вимоги.

Якщо вам не пощастило, ваш начальник засипає вас електронною поштою і в суботу, і в неділю, і до того ж перепрошує, що вас наперед не попередили, що свою електронну пошту ви мусите читати й на вихідних. Це справді не полегшує справи, бо й цифрові інструменти, звісно ж, можуть вставляти нам палки в колеса. Ми стали занадто легкодоступними. Французи першими заборонили начальникам надсилати електронні листи підлеглим у неробочий час. Подивимось, чи багато хто візьме з них приклад.

Навіть якщо нам і вистачає часу, ми можемо відчувати стрес, коли на нас тиснуть, висувають до нас завищені очікування та сурові вимоги до того, що нам і як робити. Тиск, вимоги й очікування породжують стрес і призводять до того, що ми відчуваємо себе пригніченими, не можемо діяти, не можемо спати й відчуваємо біль у всьому тілі. Іноді нам через це доводиться розбиратися зі своїм начальником.

Усі реагують на стрес по-різному

Наведена вище назва цього підрозділу – логічна. Проте, чи ви колись замислювалися, як різні люди поведуться під стресом? Серед усього іншого це може залежати і від наших кольорів. Кожен колір по-різному реагує на одну й ту саму подію, а людина може переживати події по-різному, залежно від обставин. Тут важливу роль може відігравати те, що ми відчували раніше, що робили і як відчуваємося тепер. Якщо ми відпочили і нам добре, ми сприймаємо важкий тиждень на роботі як виклик-стимул. Проте, коли ми втомлені й пригнічені, то можемо ставитися до того ж тижня тільки як до жахливого й клопіткого.

Як стиль нашого спілкування – колір – впливає на стрес? Коротко кажучи, він нічого особливого не говорить про вашу стійкість до стресу. Однак ваш профіль спілкування може розповісти більше про те, що викликає у вас стрес і як ви, ймовірно, на нього реагуєте.

Ви знаєте, що викликає у вас відчуття стресу? Чи ви свідомі тих реакцій, які проявляєте до свого оточення, коли тиск стає занадто сильним? Більшість із нас не мають уявлення про власні моделі поведінки в умовах стресу. Які сигнали ми надсилаємо – це не перше, про що ми думаємо в таких ситуаціях, ми просто далі рухаємося проторованою нами дорогою.

Іноді найбільше стресу вам завдає... ваш начальник

У попередній главі ми говорили про кольори вашого начальника, але нам також потрібно подивитися на ваші кольори. Вони можуть вам підказати, чому ви іноді відчуваєте стрес. Крім того, коли ви зрозумієте, що є джерелом стресу для вас, завжди зможете поговорити про це з вашим начальником. Якщо ви розумієте, які стресові чинники для вас найбільш значущі, то зможете запобігти неприємним ситуаціям і не потрапити в пазури стресу. В такому разі можете заздалегідь сигналізувати, що щось іде не за планом. Якщо у вас хороший начальник, він вам допоможе. Якщо він – безпорадний, то цілком імовірно, що саме він є причиною вашого стресу. Деякі дослідження підтверджують, що вплив начальника на загальне самопочуття працівників є дуже великим. На мое особисте переконання, погане керування є причиною багатьох випадків вигорання.

Якщо ми подивимося на керування, то побачимо цікаві закономірності. Ваш безпосередній начальник впливає на ваш день. Якщо він позитивно впливає, ви відчуваєте себе вмотивованим, а якщо – негативно, то й ефект буде цілком протилежним.

Погане керування може серйозно вплинути на самопочуття працівників або на те, що ми називаємо психосоціальним середовищем на робочому місці. Якщо начальник дуже поганий, стрес може проявлятися в чисто фізичних реакціях.

Червоний стрес на межі температури кипіння

Якщо ваш переважний колір червоний, ось ті речі, що можуть викликати у вас стрес:

- не мати можливості брати участі в ухваленні рішень;
- не мати жодний викликів;
- не досягати взагалі жодних результатів;
- марнування часу і загальна неефективність;
- шаблонна та рутинна робота;
- не мати контролю;

- коли від вас постійно вимагають розмовляти тихіше.

Проблема зі стресом червоних особистостей полягає в тому, що він часто призводить до досить неприємної (читайте – вибухової) поведінки. Ви звинувачуєте в усьому інших.

Оскільки червоних часто оточує ціла купа ідіотів, їм легко швидко знайти цапа-відбувайла. І вони можуть вилити на когось добрячу порцію лайна, якщо щось пішло вкрай кепсько. Червоні дуже вимогливі до самих себе, тому вони мають високі очікування і від свого начальника. В умовах стресу вони можуть бути вкрай вибагливими й надзвичайно войовничими.

Якщо ви – червоні, то, мабуть, побоюєтеся, що вас можуть використовувати. Оскільки ви усвідомлюєте свої здібності й спроможності, вас непокоїть, коли хтось примушує вас робити багато зайвої роботи. Чому її не віддадуть комусь іншому?

Це справді трохи складно. Як червона особистість ви втрачаєте енергію навіть тоді, коли вам бракує викликів. Ви нудитесь. Стаєте пасивним, і настає момент, коли ви вважаєте, що робити вам більше немає чого. Ви можете потрапити в небезпечне становище, з якого буде важко вибратися.

Рутинна робота – виснажлива. Ви хочете рухатися далі, а не щодня займатися нудними дурницями, які вас зовсім не просувають. Не знаю, чи стосується це саме вас, але багато червоних неуважні до дрібниць і, мабуть, вони свідомі цього. Хтось інший нехай виконує нудні, рутинні завдання, бо червоні вважають, що вони краще сприймають цілісну, глобальну картину.

Якщо ви відчуваєте, що вам бракує повноважень для самостійної діяльності, можуть виникнути проблеми. Неможливість брати участь в ухваленні рішень – це справді болісно для більшості червоних особистостей. Вони вважають, що їхні ідеї – найкращі, а вони мають бути керівниками всього проекту.

Бажання мати контроль над іншими можна розглядати як менш улесливу характеристику, але навіть це є одним з елементів шаблону поведінки червоних. Така потреба в контролі може бути дуже потужною. І річ не в тому, щоб контролювати факти чи деталі, бо з ними вони можуть впоратися у будь-якому разі. Це потреба контролювати людей довкола: що вони роблять, чого вони не роблять; як вони це роблять чи не роблять. Без такого почуття контролю червоні можуть бути дуже фрустровані. Недосягнення запланованих результатів для них також це дуже прикро. Так само, як і щоденна неефективність. Щодо комунікації, то найгірше, що ви можете зробити, це сказати червоному, щоб він заспокоївся чи знизив тон. Червона людина від цього тільки розлютиться.

Так само, якщо я скажу червоному вибуховому «пристрою», що йому варто розслабитися, зняти стрес і на мить... нічого робити, от тоді стрес – гарантований. Напевно, немає нічого страшнішого для такої людини, як бездіяльність; доки всі інші на вихідних намагаються відпочити, щоб набратися сил, червоні активно використовуватимуть вільний час і

повернутися до роботи в понеділок, сповнені енергії від усього, що вони робили на вихідних.

Хороший керівник усе це розуміє. І він знає, які реакції це все може викликати. Поганий керівник буде роздратованим і діятиме супроти природи червоного, намагаючись заспокоїти його, внаслідок чого втратить усю свою енергію.

Стрес слід постійно контролювати – тобто тримати не більше за критичний рівень; як червоний ви дасте всім зрозуміти, якщо справи підуть шкереберть. У такому разі всі скуштують вашого поганого настрою. Не тільки ваш начальник.

Проте від цього є ліки. Ви можете уникнути деякого стресу й трохи полегшити свій стан. Окрім того, в деяких ситуаціях вам просто потрібно зосередитися, інколи також потрібно просто піти додому й фізично попрацювати. Ходіть у спортзал, записуйтеся на різні марафони. Зазвичай це допомагає, після цього стрес минає. Фізичні навантаження – найкращі для червоної особистості. Подумайте, чи вони можуть допомогти і вам.

Жовтий стрес високо в стратосфері

Якщо ваш колір – жовтий, то, можливо, оці стресові чинники видаватимуться вам більш знайомими:

- бути взагалі непоміченим;
- відсутність довіри з боку начальника;
- нудні та рутинні робочі завдання;
- ізоляція від групи;
- твердження, що сміятися на роботі – це несерйозно;
- причіпки за якісь дурниці;
- відкрита критика.

Більшість жовтих людей в умовах стресу іноді перетворюються на вередливих дітей. Звичайно, це, може, не про вас, але деякі справді можуть сильно докучати своєму оточенню, коли все йде не за їхнім планом. Деякі з них насправді захоплюються в такі моменти, тому ваші очі обов'язково повинні бути відкритими максимально широко. У гіршому разі такі люди захочуть привернути більше уваги, ніж зазвичай. Наявність надмірного Его означає, що вони не перестають вихвалитися, бо їм треба компенсувати своє нездужання. Можливо, у вас є такий колега на роботі.

Жовті особистості глибоко відчують страх, що їх можуть усунути з групи, що вони можуть втратити симпатію свого оточення. Оскільки вони орієнтовані на стосунки, для них дуже важливо належати до «своєї зграї». Соціальне сприйняття є визначальним чинником, чи почуваються вони добре на своєму робочому місці. Вони засмучені, коли їх ігнорують чи просто не помічають. У таких ситуаціях жовті поведуться не так дипломатично. Вони хочуть відчувати себе важливими. Відсутність будь-кого, з ким можна поговорити, жовтій людині справді завдає стресу. Таким людям потрібен хоч хтось, кому можна розповідати свої історії й постійно контактувати з людьми.

Це означає, що багато жовтих активно прагнуть підвищеної уваги, якщо не під час звичайної розмови, то по телефону, через SMS чи Facebook. Коли на них ніхто не звертає увагу, вони відчують себе перед усім світом нікчемами. Існує ризик, що в такі моменти вони споживатимуть останню молекулу кисню в кімнаті, говорячи на вдиху й перетягуючи на себе всю увагу на зустрічах і в стосунках з іншими людьми. Загнана у кут жовта особистість ставить себе в центр буквально всього і втягує у свої проблеми всіх.

Навіть простий скептицизм і песимізм їх дуже засмучує. Вони хочуть розважитися, отримувати тільки хороші новини і загалом нічим не перейматися. Якщо хтось починає висловлювати свою альтернативну – на думку жовтого – негативну позицію, це може стати справжньою неприємністю. Ні, гумор і жарти – важливі складники життя. Якщо на робочому місці вважається, що сміятися – це якось несерйозно, то жовтий почуватиметься дуже обмеженим.

Як і червоні, жовті вкрай негативно сприймають рутину та передбачувані робочі схеми «під наглядом». Це – обмежує. Здебільшого для жовтих наявність на роботі таких порядків – погана новина. Вони вважають себе вільними людьми, яким потрібно трішечки простору, щоб «розправити крила». Справжня суперсила жовтих – це спонтанність. Якщо ви – жовтий, і вам здається, що оточення починає вас «придушувати», ви будете до всіх навколо ставитися холодно й негативно.

Навіть якщо ви як жовта особистість не боїтеся конфліктів або принаймні не сахаєтеся від них, як це роблять зелені, ви не любите безперервних конфронтацій. Вони порушують гармонію й шкодять стосункам. Вас легко можуть заповонити думки, що вас ніхто не любить, а це завдаватиме вашій продуктивності шкоди.

Для начальника працювати з виразно жовтою людиною може стати справжнім викликом. Якщо у вас хороший начальник, він знатиме, що жовті люблять привертати увагу й занадто багато говорити – особливо в умовах стресу. Оптимізм, що зростає до неймовірних розмірів, не завжди є тим, що потрібно компанії. Проте розумний начальник також усвідомлює, що немає сенсу просити жовтого підлеглого помовчати. Це означало б перекрити йому кисень. Завдання полягає в тому, щоб від таких життєрадісних і сповнених ідей працівників взяти якомога більше. А для цього потрібне терпіння й уважність до них.

Іноді доводиться самостійно взяти під контроль і свій власний стрес. Якщо ви – жовтий, то розірвіть шаблон. Зробіть щось веселе. Будь-що.

Організуйте будь-яку діяльність на роботі, сплануйте щось у свій післяробочий час. Зустрічайтеся та спілкуйтеся з людьми, відпочивайте, смійтеся, грайте та жартуйте. Чим більше й частіше ви перебуваєте в оточенні інших людей, тим краще й веселіше почуватиметеся. Після такого відпочинку ви працюватимете набагато краще.

Зелений стрес – глибоко на дні прізви

У стресових ситуаціях зелені поведуться зовсім інакше, ніж інші люди. Можливо, вам видадуться знайомими кілька пунктів із поданого нижче переліку, якщо ви – зелена особистість:

- загальне відчуття незахищеності;
- незавершені завдання на роботі;
- занадто багато людей надто близько до вас;
- постійні та немотивовані зміни;
- вочевидь – конфлікти;
- вимушене перебування в центрі уваги;
- будь-яка форма критики – особливо публічна.

Усе це змушує зелених почуватися жаливо. Деяких – більшою мірою, деяких – меншою. Основна проблема в тому, що стресовий стан зелених не завжди можна побачити зовні. Зелені в принципі приховують свої емоції. Вони стають іще більш відстороненими, мова їхнього тіла стає жорсткою й економною, вони навіть можуть виявляти повну емоційну байдужість. Зелені можуть стати холодними та відлюдкуватими навіть до тих людей, до яких прихильно ставилися. Їм це зовсім не подобається, але ми тут говоримо про стрес.

Це робить зелених ще невпевненішими, бо вони дуже бояться припуститися будь-якої помилки. Це стосується як роботи, так і ситуацій вдома. Крім того, вони беруть на себе провину за ситуацію і справді можуть зациклюватися на тому, що, мовляв, «я такий дурний!».

Багато зелених стають упертими, наче віслюки, і провокують оточення тим, що наполегливо відмовляються бодай щось змінити. Навіть якщо зелена людина бачить, що щось не працює, вона все одно відмовляється діяти. Це може бути дуже дивним, але впертість може взяти зелених у свої цупкі обійми і зробити їх неспроможними до будь-яких дій.

Зелені бояться втратити свою стабільність і захищеність. У принципі знати чіткі рамки й могти їх дотримуватися для зелених – життєва потреба. Вони

зрідка цінують зміни – а тим більш якісь раптові. Насправді все, що відбувається несподівано, породжує для них великий стрес. Звучить знайомо?

Однак найбільші стреси викликають конфлікти. Якщо ви – зелений, вам скрізь ввижаються потенційні суперечки. Найменша незгода може призвести до конфлікту. Десятисекундної сутички щодо того, який тип кави найкращий, досить для вас як для зеленої особистості, щоб переглянути стосунки з людиною. Поганий погляд або неуважний коментар, що кинуті мимохідь, можуть різко змінити вашу думку про людину.

Добре, коли всі з усім завжди згодні. Але оскільки це – нездійсненна утопія, зелені прагнуть функціонувати в тій групі, у якій всі згодні хоча б із тим, що проблеми слід замітати під килим. Якщо в колективі є людина, яка постійно порушує складні питання й проблеми, зелені почнуть їх поступово виживати. Бо хто хоче працювати з таким скандалістом?

Якщо почуття безпеки зелених буде порушено, вони втрачають енергію. Коли начальник вносить зміни до складу команди, він повністю порушує їхній упорядкований світ. А призначення до «неправильної» команди, тобто до такої, де є люди, які зеленим чомусь не подобаються, безсумнівно, збудить їхні емоції. Під поверхнею, звичайно, бо їх прояв мало коли можна побачити ззовні.

Чи справляється ваш начальник із цим? Чи він розгледів вашу вроджену лояльність, чи бачить тільки пасивний опір? Розумні начальники мають природне відчуття, як зарадити таким ситуаціям. Вони знають, що їм треба слухати зелених, інакше ті будуть відсторонюватися, ставати впертими й непохитними.

А це не віщує нічого доброго.

Утім, хороша новина в тому, що навіть цій ситуації ви можете зарадити. Попросіть свого начальника бодай тимчасово знизити його вимоги. Приділіть трохи часу відпочинку – роботі в саду, сну або чомусь іншому, що вас розслабляє. Ви можете спланувати тихі вихідні, без якоїсь особливої діяльності, або взяти хорошу книжку улюбленого автора, яку зможете прочитати за два дні. Вам справді не слід напружувати себе якоюсь діяльністю. Якщо ви не перепочинете, то постраждає ваше повсякденне життя. Принаймні допоки не вщухне ваш стрес, бо тільки після цього ви знову станете собою.

Синій стрес – близько до абсолютної нульової температури ($-273,15^{\circ}\text{C}$)

Ви думали, що сині – непохитні, хіба ні? Ці люди зі своїми практично постійними кам'яними обличчями, наче статуї на острові Пасхи, чи може щось вивести їх із рівноваги? Може. Якщо ви самі в основному сині, в контексті стресу вам видаватимуться релевантними такі ситуації:

- ким ставлять під сумнів вашу експертність, особливо в тому, на чому ви добре знаєтеся;
- спонтанні, тобто необдумані рішення начальника;
- будь-які види ризикованої чи азартної поведінки;
- постійні незаплановані зміни в колективі;
- дурні помилки, що їх припускаються інші;
- ким вас обзивають схибленим на бюрократії, хоча ви просто пояснюєте, як слід діяти за правилами;
- дуже емоційні люди, які говорять про приватні речі.

Що відбувається, коли ви як синя людина переживаєте стрес? Найпростіша відповідь – ви стаєте ще синішим. Ви можете стати надмірно песимістичним. Отак, настає цілковитий морок – непроглядна темрява, ви можете навіть впасти в депресію. У таких випадках часто настає байдужість, і ви можете відчувати, що вас більше ніщо не цікавить. Армагедон навис над вами, і нікому немає порятунку.

Буває і так, що ви стаєте нестерпно скрупульозним. Ставите процес на режим ручного гальма, бо відтепер справді не маєте часу на дурні помилки. Люди довкола вимушені рахуватися з вашою всеосяжною критикою. Ви вказуєте на найменшу помилку, яку помічаєте. Іншим можете видаватися чванливим всезнайкою.

Сині ненавидять критику своєї роботи. Оскільки вони особливо цінують якість, то їх просто розлючує, коли хтось припускає, що зроблене ними не відповідає вимогам. Або що вони в чомусь помиляються. У таких випадках може проявлятися низка цікавих механізмів захисту. Якщо ви – синій, то загальна бездумність і спалахи емоцій – це не про вас. Такі речі важко контролювати, тому вони тільки провокують стрес. Дуже часто ви просто не розумієте, що відбувається. Раціональне мислення, зрештою, не пояснює емоційності.

Ви можете прийняти логічні та продумані аргументи, але якщо зміни відбуваються зовсім несподівано й порушують ваш графік, вони взагалі не вітаються. Ви блокуєте себе, і не хочете брати у цьому участь.

Ризик – це зло, до якого ви ставитесь, звісно, з підозрою. Навіть якщо ви зможете прорахувати, до чого веде нове мислення, ви сприймаєте це як ризик. І ось тоді й виникає стрес, бо ви втрачаєте контроль над ситуацією, і це само собою є найризикованішим.

Це саме стосується будь-якої іншої форми непередбачуваності. Однак не слід плутати з небажанням зелених змінюватися – це більше стосується потреби в контролі. Йдеться про ситуації, коли зелені не знають і не розуміють, що відбувається. Завжди краще бути поінформованим про ситуацію, тримати її під контролем. Як зелена особистість ви просто

хочете бути достатньо добре підготовленим. Можливо, якби нова пропозиція керівництва була наперед додана до річного робочого плану, все було б гаразд.

Ще одне джерело сильної фрустрації для синіх – це люди, які порушують правила та приписи. Оскільки ви самі навіть не мрієте порушити якесь правило, такі дії з боку інших часто породжують серйозні суперечки. На людей, які порушують правила, не можна просто так заплющити очі, тож ви можете витратити більше часу на контроль за діями інших, ніж на те, щоб виконувати свою роботу.

Якщо ваше начальство спостережливе, то воно розумітиме, як ви дієте в таких ситуаціях. Йому треба усвідомлювати, що в умовах стресу ваше негативне ставлення може перетворитися на відкритий песимізм.

Погані начальники просто стають над шиєю синіх і починають їх підганяти. Кажуть «думайте позитивно!». «Зробіть так, щоб ситуація вам сподобалася». Брр! Це – аж ніяк не розумне керування. Сподіватимемося, що ваш начальник трохи розумніший, ніж оцей з мого прикладу.

Що вам по-справжньому потрібно, так це повне усамітнення, яке дасть вам час і простір для роздумів. Якщо ви хочете проаналізувати конкретну ситуацію і зрозуміти, як усе поєднується, вам потрібен час. Попросіть трохи більше простору, врешті-решт ви повернетесь до свого нормального ритму, до свого фонового педантичного стилю. Але якщо ви застрягнете в мороку сумнівів, вам, мабуть, доведеться попросити про конкретнішу допомогу. Призначте зустріч зі своїм начальником й обговоріть із ним список потенційних і продуманих кроків, що їх можна вжити, щоб позбутися проблеми.

Що відбуватиметься тепер?

На основі свого власного поєднання кольорів чи знайшли ви свої стресові чинники? Чи зробили для себе висновки?

Я закликаю вас: прийміть той факт, що так само, як й інші, ви можете переживати стрес. Це не ваша вина. Це просто результат того, що ми живемо в цьому світі. Але усвідомлення тих чинників, що спричиняють стрес саме у вас, може бути дуже цінним. Завдяки цьому ви краще зрозумієте стрес і зможете його передбачити, що допоможе вам краще збалансувати власне життя.

У найгіршому разі ви довго житимете в оточенні одного або кількох яскраво виражених чинників стресу, з якими нічого не зробите. Саме такі ситуації призводять до вигорання.

Чи бачите ви якийсь паттерн, що трапляється у вас на роботі та який ви хотіли б обговорити зі своїм начальником? Найкраще було б, якби ви могли поговорити про такі речі. Хороші начальники ловлять подібні сигнали рано, погані ж їх узагалі не бачать. Начальник завжди вимагатиме від вас

виконання ваших обов'язків і відповідальності за них, але ви маєте право просити належні умови праці, які допоможуть вам успішно впоратися з вашими завданнями.

Ваш начальник, безумовно, чудова людина, хоча він точно не вміє читати думки. Ви не можете бути впевнені, що він знає про те, що викликає у вас стрес, але якщо ви самі це знаєте, вам вже є про що поговорити. Тож не зволікайте і призначте з ним зустріч просто негайно.

«Сьогодні ми вирішимо, на кого спихнемо провину»

Розділ 7. Чому ви найбільше захочете мати червоного начальника

Як змусити свого начальника насторожувати вуха й реально слухати?

З назвою цього розділу щось не так.

Добре, а як ви це знаєте? Хто мусить відповідати за те, щоб комунікація в компанії відбувалася належно? Я вважаю, що саме начальник має більшу відповідальність, але це не означає, що ви взагалі не несете жодної відповідальності. Навіть ви можете істотно вплинути на багато що. Переконавання, що, мовляв, «це ж начальник відповідає за те, щоб все функціонувало як слід, йому за це платять, це – його робота, а не моя», є не дуже переконливим.

Коли ви кажете, що ні за що не відповідаєте, ви таким чином робите себе безсилим – жертвою. Крім того, зменшуєте свою здатність впливати на власну ситуацію. Очікування на будь-які зміни повільно зникає.

Якщо ви покладаєте всю відповідальність на начальника, звісно ж, можете звинуватити його у всіх провалах. Але також потрібно оцінити, хто в результаті постраждає найбільше. Якщо начальник вас не розуміє, можете назвати його ідіотом. Або ви також можете спробувати взяти контроль над ситуацією у свої руки. Так, начальник мусить бути розумнішим. Так, логічно було б припустити, що він завжди матиме правильні інструменти. Однак якщо це не так, то що із цим можете зробити ви?

Якщо ви, приміром, справді хочете змінити стан справ, іноді доводиться працювати з тим, що ви повністю контролюєте, тобто – із собою.

«Правда – на моєму боці!»

Кілька років тому у Швеції було введено положення про те, що водії повинні зупинятися перед смугами пішохідних переходів. Пішоходи мають пріоритет. По ідеї, це дуже хороший закон. Однак якщо ви запитаете Управління безпеки дорожнього руху про результати такого нововведення, то їхня рекомендація вас злякає: найкраще не переходити дорогу на пішохідних переходах. Саме на них відбувається найбільша кількість аварій. Справді, за статистикою кількість ДТП на пішохідних переходах зросла з моменту запровадження цього закону. Звучить безглуздо, але насправді так і є.

Мое роз'яснення цієї ситуації, яке почасти підтверджується й дослідженнями Управління безпеки дорожнього руху, таке: пішоходи повністю переклали відповідальність за власну безпеку на водіїв. Люди вивалюються на вулицю з твердим переконанням, що водій зупиниться, тому що за законом вони мусять зупинятися.

Ви вже вловлюєте, до чого я веду. Якщо це – у ваших інтересах, то ви маєте долучатися до справи й брати відповідальність на себе за те, щоб усе працювало краще. В перспективі всі виграють – ви великою мірою теж. З'ясувавши це, подумаймо, як вам найкраще достукатися до свого начальника, враховуючи його колір.

Чому ви найбільше хочете мати червоного начальника

Як я вже згадував раніше, за статистикою чим вище ми в організаційній ієрархії в компанії, тим більше зустрічаємо червоних особистостей. Чи означає це, що червоні – кращі начальники? На жаль, це не так просто, але їхній тип поведінки відрізняється низкою властивостей, які є корисними на деяких позиціях.

Червоні начальники добре розділяють проблеми й людей, бо орієнтовані на завдання. Це означає, що вони думають раціонально й тримають поодаль свої емоції, коли, наприклад, ухвалюють рішення. Іноді нам потрібен хтось незворушний і розсудливий, хіба ні? Доки інші тижнями вагаються, червоні начальники завжди оперативно ухвалюють будь-яке рішення.

Навколо них багато чого відбувається – робота кипить. Вони ніколи не сидять на місці, їхня найбільша сила – це, мабуть, їх прагнення просуватися вперед. Компанія отримує від червоного начальника велику користь, бо така людина підтримує нові ідеї й не дає нікому збавляти оберти. Принаймні від нудьги точно ніхто не помре.

Чіткість і ясність – це також те, що робить червоних хорошими начальниками. Під час обговорення проблем керування часто можна почути, що начальник повинен бути чітким і зрозумілим. Людям не подобається, коли вони не можуть зрозуміти, що має на увазі їхній начальник. У разі з

червоним начальником таке мало коли трапляється. Він завжди чітко озвучує, що і про що думає і куди ви рухаєтеся. За червоного начальника компанії точно не бракуватиме чітких рішень.

Червоний начальник в жодному разі не страждає від перешкод на своєму шляху. Те, що з ним не всі погоджуються, особливо його не хвилює; той факт, що не всі цінують безпосередність, є неприємним, але з цим доведеться якось жити. Спротив і навіть конфлікти фактично можуть надавати червоним більше енергії, ніж споживати.

Прямим текстом можна сказати так: червоні беруть удари краще, ніж інші кольори. І навіть якщо це сильні удари, вони швидко одужують. Якщо начальник справді стоїть на боці своєї команди, – і ми сподіваємось, що це так і є, – для команди це великий плюс. Червоний начальник буде змітати все, що стоятиме на шляху його команди. Червоний начальник бере бій на себе.

То як же ж достукатися до таких альфа-особистостей?

Тут варто згадати, що я казав кілька сторінок раніше: за хорошу комунікацію з начальником відповідаєте, зокрема, і ви. Після того, як ви прочитаєте цей розділ, я ще раз нагадаю вам про це.

Відповідь на поставлене в підзаголовку запитання проста: дійте самі, як червоний.

Одразу переходимо до справи

Червоним завжди не бракує часу, а червоні начальники потерпають від хронічного браку цього товару. Також їм бракує чогось, що називається, по буквах: т-е-р-п-і-н-н-я. Які в цього наслідки? Занадто довгі аргументації, які видаються не цікавими, змушують червоного начальника відволікатися швидше, ніж ви встигнете вимовити «надзвукова швидкість». Вам не потрібен мегафон, щоб вас почули, але, як каже моя дружина, коли я занадто багато говорю: «Забагато слів».

Ваш начальник зайнятий, він під зав'язку заповнює свій робочий календар, тому все, що вимагає часу, який він відводить на виконання справді важливих справ, має бути надзвичайно важливим.

Якщо ви й так вважаєте, що скоротили повідомлення або презентацію до абсолютного мінімуму, скоротіть його ще трошки. Навіть якщо ви хочете окреслити передісторію провального проекту, не починайте з цього. Почніть з основної думки.

«Усе пішло шкереберть».

Тепер усю увагу, якої ви прагнули, зосереджено саме на вас. Червоні начальники швидко помічають, коли ви починаєте ходити навколо питання. Вони відчують проблему. Переходьте відразу до справи. Це може бути щось на кшталт: «Я хочу, щоб ми обрали варіант С. Мені потрібен новий комп'ютер. Я не відчуваю себе добре на цій роботі. Мені потрібно взяти відпустку».

Ви зрозуміли. Менше балаканини.

Будьте професійними

Намагайтеся створити враження, що ви знаєте, що робите. Працюйте й дотримуйтеся свого плану. Якщо ви встановили тридцять хвилин для обговорення питань А, Б і В, тоді робіть саме це. Не торкайтеся інших питань. Справа просуватиметься оперативніше, а швидкі наради – це хороші наради. Начальник хоче знати, чи є проблеми, якщо так – чи ви маєте план розв'язання цих проблем. А якщо проблем немає, то немає потреби і в розв'язаннях.

Червоні начальники не марнують час на пустопорожні балачки. Якщо вони вже мають рішення, то негайно переходять до іншого – наступного завдання. Чи є кращий спосіб бути ефективнішим? Подивіться, що вам треба зробити, зробіть це і закрийте справу. Все просто.

Саме це – професіоналізм. Якщо ваш начальник помітить, що ви дієте саме так, ви матимете репутацію людини, яка добре виконує свою роботу. І саме це подобається більшості начальників незалежно від їхнього кольору.

Підготуйтеся до початку наради, а не під час неї

Завалитися на зустріч і почати від душі розповідати про все, що спаде вам на думку, – такий варіант не пройде в жодному разі. Звичайно, якусь кумедну бувальщину про ваше минуле літо можуть і послухати, але щось подібне вашому червоному начальникові точно не припаде до душі. Червоні особистості взагалі, а червоні начальники зокрема, дуже дратуються, коли ви марнуєте їхній час. Тому добре підготуйтеся. Упорядкуйте все заздалегідь і складіть свої папери як належить. Якщо ви працюєте на своїх гаджетах, відкрийте документи на комп'ютері й переконайтеся, що знаєте, де який є. Питання можуть виникнути на нараді, можливо, не на рівні деталей, але все ж таки – якщо ви швидко не знайдете документ, автоматично виникне проблема. Шукаючи інформацію, ви марнуєте пів хвилини дорогоцінного часу свого начальника.

Коли ви копирсаєтесь у своїх неупорядкованих паперах, червоний начальник також може в цей час читати електронні листи у своєму мобільному

телефоні, надсилати повідомлення, телефонувати комусь або просто вийти з кімнати. Це – погані ознаки.

Тож добре підготуйтеся, навіть якщо дев'яносто дев'ять відсотків ваших матеріалів ніколи не стануть в пригоді, якщо ви справді підготуєтеся, то справлятимете враження людини, що добре знається на своїй справі.

Зосередьтеся на результатах і цілях

Також добре бути стислим у своїх висловлюваннях, дотримуватися суті питання, але діяти, як сказано в підзаголовку вище. Ваш червоний начальник орієнтований на завдання – це ви вже зрозуміли. Відтепер ви не будете занадто багато розпитувати про людей із вашої команди, як вони ся мають і як почуються.

Проте у цьому разі завдання саме по собі – не найважливіше, бо йдеться передовсім про кінцевий продукт, тобто про результат. На початку ви, звісно ж, ставите собі мету, бажано ту, що буде важко досягти. Вам не доведеться красномовно розповідати про можливості нового продукту або інноваційного способу роботи й роздмухувати їхні переваги. Така поведінка притаманна жовтим особистостям і жовтим начальникам, а от ваш червоний начальник справді вірить у неможливі цілі (неможливо = потребує всього трохи більше часу). Незалежно від того, що ви хочете обговорити зі своїм начальником, пам'ятайте про мету.

Якщо йдеться про те, що ви хочете записатися на курс і потребуєте схвалення начальника, то скажіть, що мета курсу – підвищити вашу ефективність у роботі. Вам потрібен новий комп'ютер, телефон, краще програмне забезпечення або гостріші ножі? Поясніть, що завдяки їм ви зможете робити свою роботу швидше й краще.

Питання про результати все ж зостається. Як все пройшло минулого разу? Ми щось заробили на пропозиції X? Ми в плюсі від того, що звернулися по допомогу до персони Y? Як досягти кращих результатів? Як ми можемо стати більш прибутковими?

Не всі червоні начальники женуться за грошима. Але ті, хто це робить, – роблять це дуже добре. Звичайно, результати можна виміряти різними способами. Приміром, можна збільшити задоволеність персоналу на X відсотків. Або досягти зростання середнього значення задоволеності на три пункти вище в наступному замірі задоволеності клієнтів. Або зменшити втрати. Це може бути чим завгодно – червоний начальник хоче побачити хоч якісь результати. Інакше докладати зусиль немає сенсу, чи не так?

Не беріть усе особисто на себе

Я не можу навіть порахувати, скільки разів мені доводилося пояснювати, що червоні начальники зовсім не погані – вони просто так «звучать». Вони прямі, не оминають тем і можуть так вчепитися у вас своїм поглядом, що ви справді зніяковієте. Я визнаю: це все з їхнього боку не дуже чомно.

Ніхто не хоче мати сварливого начальника. Але слід подумати над тим, що стоїть за його випадками. Ваш червоний начальник звучить критично, бо він не переймається тим, як бодай хоч трохи пом'якшити свої висловлювання. Проте ви завжди можете бути впевнені в повній відвертості з його боку. Особисто я поважаю цю чесноту, коли людина має достатньо сил і сміливості, порушивши тишу, сказати, що щось відбувається не так. Занадто багато шведів просто стискають кулаки у своїх кишенях – іноді ми потребуємо правди, навіть якщо її неприємно чути.

Чіткі повідомлення без будь-яких прикрас. Якщо ви поцікавитесь у червоного начальника про ваші справи, то ви можете почути ось таке: «Ви б досягли більшого, якби зробили так, як я вам сказав».

Ай. Це було неприємно. Мені радше хотілося почути, що я – найкраще, що колись траплялося з цим колективом!

Однак подивімося, що ці слова означають насправді. Можливо, правда полягає в тому, що я міг би досягти кращих результатів, якби робив так, як сказав мій начальник. Ми знаємо в глибині душі, що іноді так воно і є. Проте – і це важливо – начальник іноді помиляється. Запропонований ним чи нею метод – не спрацював. Тоді ви повинні пояснити, що не могли дотримуватися наданих порад через чинник X.

У цьому немає нічого дивного.

Багато людей припускаються тієї самої помилки й не виступають проти свого червоного начальника. Ця стратегія мало коли спрацює. Якщо ви не заперечуватимете, він уважатиме це вашою згодою, і що ви з усіх сил виконуєте роботу, на яку ніколи не погоджувалися.

Висновок: якщо ви не хочете знати, що насправді думає ваш начальник про вашу роботу, – не питаєте. Звичайно, є ризик, що ви про це все одно дізнаєтеся.

Це все?

Насправді ні. Це не тільки те, що ви можете зробити, щоб достукатися до свого червоного начальника. Є також дещо, чого слід уникати – головним чином для вашого ж блага. Нижче ви знайдете додаткові поради.

Вам слід триматися трохи далі від цього.

Марнувати час на дурниці

Червоним начальникам геть не подобається, коли хтось краде їхній час, щоб поговорити про речі, не пов'язані зі справою. Прослуховування того, чого немає на порядку денному, виснажує. На реакцію довго очікувати не доведеться: якщо ви надто сильно відхиляєтеся від справи, на вас чекає зморщене чоло й стиснуті кутики рота.

Легко потрапити в пастку. Все, що вам потрібно зробити, – це розпочати зустріч із радісним криком: «Ви бачили матч учора?».

Ні, ваш червоний начальник його не бачив. Він читав електронні листи до дев'ятої вечора. Ви також повинні були це робити. Чому ви не працювали? Навіть якщо ваш червоний начальник і дивився той матч учора, він прийшов на зустріч з вами не для того, щоб його обговорювати. Це – типова тема для балачок під час обідньої перерви. Не робіть цього в робочий час.

Висловлюватися незрозуміло

Начальник запитує: «Ви ідете з нами на конференцію восени?»

Які варіанти у вас є? Ви можете відповісти «так». Досить хороша відповідь. Це означає, що ви второпали, що це – важливо. Ви також можете сказати «ні». Ця відповідь не так вітається, як попередня, але вона в будь-якому разі зрозуміла. Однак у деяких із нас є проблема з чітким висловлюванням своєї позиції. На це запитання, ймовірно, можна також відповісти, висловивши свою думку щодо цього:

«Конференція? Ага, так. Ви маєте на увазі ту, що відбувається восени? Гаразд, мені з вами їхати? Знаєте, конференції можуть бути досить прийнятними. Це субота, чи не так? Ах, ой, суботи – це ж наші вихідні. Ну подивимося. Можливо».

Що це значить? Ваша необдуманна балаканина – надзвичайно провокаційна. Ця вся промова зводиться, по суті, до відповіді «можливо», але як тепер реагувати вашому начальникові до цієї відповіді? «Можливо» – це відповідь абсолютно ні про що. Ви краще скажіть прямо: «ні, дякую» (якщо у вас є така альтернатива). Якщо ви довго зволікатимете, начальник просто викреслить вас зі списку, і ви нікуди вже не зможете поїхати.

Усі види дружніх бесід

На роботі слід вибудовувати стосунки. Звичайно, але не з усіма. Є начальники, які хочуть подружитися зі своїми працівниками, але найчастіше ці люди – точно не червоні. Це правда, що деякі з них, можливо, знають

когось із колективу давно й спілкуються з цією людиною навіть поза роботою. Не сподівайтесь, що ви потоваришуєте зі своїм начальником, якщо ви не росли разом.

«Я бачив вас у неділю в IKEA!»

Ні, ні, ні. Ви просто марнуєте свій час. Він вас все одно не бачив.

Усе, що нагадує лестощі або може бути так розтлумачено, матиме негативний ефект. Якщо ваш начальник уважатиме вас підлабузником, ви матимете більше проблем, ніж вам потрібно.

Начальник – він для того і начальник, щоб не бути вашим приятелем. Якщо він захоче з вами поговорити про минуле літо – чудово. Проте переконайтеся, що ваші стосунки це дозволяють. Що він робив на Різдво, чи буде він орендувати будинок для відпочинку, як справи в його дітей у школі чи де працює його друга половинка – це його приватні справи. Поважайте це.

Пояснення: червоні начальники – не дурні. Вони знають цю гру й навчилися її. Вони посміхаються і кивають, коли всі інші спілкуються під час роботи. Хоча вони цього зовсім не хочуть. Вони просто хочуть повернутися до роботи. Пам'ятайте про це.

Удавайте, що навіть у хаосі можете знайти те, що вам треба

Те, що ви не можете знайти свої документи і не структуруєте свою роботу, робить вас малопродуктивним. Якщо у вас є проблеми з організацією, зверніться по допомогу. Ваш червоний начальник необов'язково аж схиблений на порядку, але йому до вподоби, коли у вас все добре організовано.

Можливо, ви належите до людей, чиї робочі столи мають такий вигляд, наче на них вибухнула бомба. Ви, мабуть, намагаєтесь переконати себе й решту, що у цьому хаосі є порядок і що ви справді знайдете все що потрібно.

Ви знаєте, що ваш червоний начальник на ці байки не поведеться. Він подумає, що ви – неорганізовані. Схаменіться, прошу вас.

Примітка: не має значення, що на вашому столі. Якщо ви хочете працювати на верхівці сміттєзвалища – будь ласка. Річ у тім, що якщо у вас безлад, то ви крадете час у важливіших речей. Проблема з неорганізованістю полягає в тому, що на те, щоб щось зробити, потрібно витратити більше часу. А оскільки з червоним начальником усе робиться швидко, потрібно бути добре підготовленим і знати, що де лежить – про це ми вже говорили раніше.

Прийміть це як пораду заради вашого ж блага.

Обіймашки...

Ну, міжнародна культура досягла навіть нашої холодної Скандинавії. Зазвичай, часто це – дуже приємно. Навіть ми, шведи, трохи холодні любителі тримати дистанцію, дізналися, що обіймати один одного – не так вже й небезпечно.

Ваш червоний начальник не обов'язково погодиться з цією думкою. Звісно, робіть, як хочете, можете кинутися своєму начальникові на шию, якщо у вас хороший настрій. Однак майте на увазі, що обійматися з людиною, з якою він планує мати чисто професійні відносини, явно не те, чого він прагне.

Розділ 8. Чому ви понад усе хочете мати жовтого начальника

Жовтих серед начальників також багато, і нам не важко з'ясувати, чому. Керування – це процес комунікації, а жовті – дуже вправні комунікатори. Вони знають, як перетягнути інших на свій бік. Вони вміло можуть повідомити навіть найболіснішу новину так, начебто стався революційний прорив. Хто не хоче йти за такою людиною?

Часто кажуть, що те, що ми говоримо, не відіграє такої вже важливої ролі. Насамперед значення має те, як ми це робимо. Різні дослідження дають дещо різні результати, але їхній загальний смисл у тому, що сам зміст повідомлення впливає на одержувача менше як на десять відсотків; те, як подається – приблизно тридцять відсотків, решта залежить від того, який людина має вигляд у момент повідомлення. Тобто йдеться про мову тіла. Якщо ви хочете глибше вивчити цю тему, я можу порекомендувати роботи професора Альберта Мехрабьяна.

Жовті начальники чудово конструюють повідомлення так, що їх просто хочеться слухати. Їхнє позитивне ставлення, гумор і легкий спосіб пояснення складних процесів дозволяють їм швидко завоювати нашу довіру. Багато в чому керування ґрунтується на довірі, а до цього варто ще додати, що жовтий начальник дбає про наше добре самопочуття. Тому ми, звісно, тримаємося за такого начальника!

Вони також хороші продавці, мають дуже багато ідей і неперевершено вміють переконувати інших у тому, що дещо треба зробити. Крім того, жовтий тип поведінки відповідає за натхнення. А хто не хоче відчувати натхнення? Вони мають якусь іскру. Це – радість робити добрі справи. Я бачив жовтих начальників, здатних вивільняти незбагненну енергію в людей – у тих, кого раніше неможливо було відірвати від стільця.

Вони також прагнуть бути в центрі уваги – завжди. Люблять бути у світлі софітів. «І на роботі обов'язково має бути весело». Тільки жовтий міг придумати таке твердження. Жовті начальники інтуїтивно відчують, що життєрадісні люди виконують свою роботу краще, ніж засмучені та невдоволені. Тому вони постійно працюють над створенням і підтриманням веселої атмосфери в компанії – роблять все, щоб ми почувалися добре.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<https://www.litres.ru/tomas-erikson/miy-bos-idiot/?lfrom=362673004>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

1

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 «лідювання проектом» вживатиметься звичне для української мови слово «керування». – Прим. пер.

2

Швейцарський психолог Макс Люшер розробив у 1947 році тест вибору кольорів, також відомий як колірний тест Люшера. – прим. пер.