

## ВОСЕМЬ ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ, НА КОТОРЫЕ ОТВЕЧАЕТ ЭТА КНИГА:

1. Почему люди вокруг нередко кажутся полными идиотами и есть ли в этом хоть капля объективности?
2. На какие типы стоит делить людей, чтобы с ними стало по-настоящему комфортно общаться? Или по крайней мере полезно?
3. Шумные, самоуверенные, энергичные — кто такие эти «красные»?
4. Веселые, жизнерадостные, вдохновляющие — в чем прелесть «желтых»?
5. Милые, заботливые, тихие — как живет «зеленым»?
6. Педантичные, внимательные, настойчивые — что за птицы эти «синие»?
7. Какими мы видим представителей других цветовых типов и какими эти типы видят нас?
8. Как себя вести с представителями разных цветовых типов?

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	7
Вступление. Полные идиоты и круглые тупицы .....	9
Глава 1. В любых контактах главный — реципиент .....	15
Глава 2. Почему мы именно такие, какие есть? .....	23
Глава 3. Введение в систему, которую вы точно сможете освоить .....	29
Глава 4. Красное поведение .....	33
Глава 5. Желтое поведение .....	49
Глава 6. Зеленое поведение.....	61
Глава 7. Синее поведение .....	75
Глава 8. Обратная сторона медали .....	93
Глава 9. Осваивать новые знания.....	141
Глава 10. Язык жестов и почему он важен .....	145
Глава 11. Пример из жизни одного офиса .....	161
Глава 12. Адаптация.....	167
Глава 13. Плохие новости, или Позитивная критика — это тоже... критика .....	221

Глава 14. Кто с кем совместим — и почему?.....	247
Глава 15. Письменная коммуникация.....	257
Глава 16. Что выводит их из себя?.....	261
Глава 17. Факторы стресса .....	271
Глава 18. Краткий экскурс в историю .....	289
Глава 19. Реальные люди .....	297
Глава 20. Небольшой блиц-тест.....	321
Глава 21. Однажды на конференции... ..	325
Глава 22. И напоследок — несколько советов от коуча .....	331

## Предисловие

**И**стория Института Развития Личности и Профильного Анализа — IPU Profianalys — насчитывает более 20 лет. В 1992 году, когда он начал работу в Швеции, в центре внимания были проблемы обучения и персонального развития. Я же привез на одну из международных конференций материалы, посвященные новым методикам работы с инструментами анализа разных поведенческих моделей.

В то время об этих типах инструментов и о том, как они могут повлиять на развитие личностей, групп и организаций, практически никто не знал.

Спустя некоторое время я показал эти материалы директору по персоналу одной крупной компании — нужно было протестировать их на практике. «Пожалуй, это лучшие инструменты анализа поведения, которыми я когда-либо пользовался!» — вынес он вердикт.

С тех пор, как говорится, много воды утекло.

Первые тесты проводились в Швеции на английском языке, и по меньшей мере 80 процентов из них доказали свою эффективность.

Одновременно началась работа по созданию адекватного перевода материалов. Нюансы слов и фраз играют в нашей работе очень

## ПРЕДИСЛОВИЕ

важную роль, поэтому мы обратились сразу к трем разным переводчикам, которые вместе создавали первую шведскую версию текстов.

Работа продолжается и сейчас. Формуляры перерабатывались уже пять раз, а база данных обновляется постоянно, чтобы соответствовать лингвистическим и смысловым требованиям меняющейся реальности.

Благодаря этой работе, Институт Развития Личности и Профильного Анализа завоевывает все бóльшую популярность в профессиональной среде, несмотря на то, что за годы, прошедшие с момента его создания, появилось и получило признание много других инструментов анализа.

Мы считаем, что успех комплекса наших методик объясняется их актуальностью и доступностью. Благодаря использованию доступного языка цветов и профилей, тысячи шведов ежегодно повышают уровень своих знаний и начинают лучше понимать как собственное поведение, так и поступки своих коллег и близких. Еще пару десятилетий назад эти знания были нам недоступны, а теперь они по-настоящему незаменимы для использования в повседневной практике.

Томас Эрикссон, автор этой книги, — один из наших консультантов. Он собрал уникальный теоретический и прикладной материал, который многочисленными примерами и историями органично иллюстрирует, как стоит воспринимать людей с разными поведенческими профилями и как с ними общаться.

Надеюсь, что вы найдете эту книгу и увлекательной, и полезной. Хорошего чтения!

*Суне Леннарт Гельберг,  
основатель Института Развития Личности  
и Профильного Анализа*

## Вступление

# ПОЛНЫЕ ИДИОТЫ И КРУГЛЫЕ ТУПИЦЫ

**Е**ще в гимназии я обнаружил, что с некоторыми сверстниками общаться невероятно легко. Мы всегда находили общий язык — каждая фраза, каждое слово были на своем месте, беседа шла плавно и оживленно. У нас никогда не возникало конфликтов, мы действительно понимали и принимали друг друга.

С другими складывалось иначе. Бутерброд всегда падал маслом вниз, и я никак не мог понять, с чем это связано.

Но почему? По какой причине мне было так приятно общаться с одними, а другие казались законченными болванами? Конечно, в столь юном возрасте этот вопрос не мешал мне крепко спать по ночам. Тем не менее я до сих пор помню конкретные ситуации, которые заставили меня задуматься: отчего одни разговоры кажутся такими непринужденными, а другие не могут даже как следует начаться, и почему я не могу на это повлиять? Это казалось непостижимым.

Я помню, как начал использовать различные методики и наивные тесты. Я произносил одни и те же фразы при относительно похожих обстоятельствах, только чтобы посмотреть, кто как отре-

агирует. Иногда происходило именно то, на что я и рассчитывал: возникала увлекательная дискуссия. А порой я и вовсе не мог дождаться никакой реакции. Люди смотрели на меня так, словно мы были с разных планет. Впрочем, иногда мне и самому так казалось.

В молодости многое представляется элементарным и однозначным. Поскольку ребята из моего дружеского круга реагировали на мои реплики «нормальным» образом, они, конечно, автоматически зачислялись в разряд хороших людей. С теми же, кто меня не понимал и не разделял мои взгляды, что-то очевидно было не так. А какое еще можно было найти объяснение? Я-то ведь не менялся, я был все время одинаковым! Значит, что-то было не так именно с ними, с этими другими. Я начал попросту держаться от них подальше. Можете назвать это юношеской наивностью или максимализмом, если хотите.

С годами изменилось многое, но не все. Жизнь шла своим чередом: я начал работать, делать карьеру, обзавелся семьей и продолжал делить людей на позитивных и разумных и на тех, кто вообще ничего не смыслит.

Когда мне было двадцать пять лет, судьба столкнула меня с бизнесменом по имени Стуре, приближавшимся к шестидесятилетнему рубежу. Когда-то он сам основал компанию и продвигал ее на протяжении многих лет. Я пришел к нему, чтобы взять у него интервью для проекта. Мы начали обсуждать структуру его компании. Один из первых и основных тезисов Стуре заключался в том, что он окружен идиотами. Я помню, что искренне смеялся. Решил, что он просто шутит. Но он был серьезен. Лицо его было все в пунцовых пятнах, когда он заявил, что те, кто работает в блоке А, — полные идиоты, в блоке В трудятся круглые тупицы, которые ни черта не смыслят в своем деле, а уж про блок С он лучше промолчит. Там работают такие придурки, что Стуре понять не может, как они вообще добиваются до работы по утрам.

Чем дольше я его слушал, тем больше мне казалось: он просто так эксцентрично изъясняется, использует символы и гиперболы. Я спросил его: неужели он и в самом деле считает, что его окружают идиоты? Он выразительно посмотрел на меня и заявил, что среди его персонала не так уж много людей, с которыми вообще можно иметь дело.

Стуре охотно делился этими соображениями со своими подчиненными. Он нисколько не стеснялся перед всей компанией обозвать идиотом кого угодно. Сотрудники избегали его всеми силами, прятались от него. Никто не рискнул бы встретиться с ним один на один. И уж тем более никто и никогда не посмел бы ворваться к нему с плохими новостями. Он мог попросту прибить гонца.

На одном из его предприятий, на входе, поместили специальную сигнальную лампу. Не бросаясь в глаза, она висела над стойкой секретаря в приемной босса, и когда тот находился в здании, она горела красным. Если в здании его не было — включался зеленый.

Об этом знали все. И персонал, и даже клиенты автоматически сразу бросали взгляд на лампу, чтобы узнать, что их ожидает, когда они перешагнут через порог. Когда горел красный индикатор, некоторые просто поворачивали назад, чтобы вернуться при более благоприятных обстоятельствах.

В молодости, как всем известно, нас часто посещают гениальные идеи. Я решил задать вопрос, который, кажется, напрашивался сам собой: *«В таком случае, кто нанял на работу всех этих идиотов?»* Конечно же, он сам. И Стуре вдруг осенило, так же, как и меня. *«Ну и кто же здесь самый большой идиот?»* — подумали мы оба. Если под началом человека работают только дураки, разве ему не стоит задуматься: а почему так происходит?

Стуре вышвырнул меня из кабинета. Позже коллеги передали мне, что он был так зол, что охотнее всего схватил бы ружье и пристрелил меня.



Этот эпизод заставил меня задуматься. Юмор и абсурдность ситуации заключались еще и в том, что Стуре в ближайшее время собирался на заслуженную пенсию. За свою долгую карьеру он, конечно, стал опытным бизнесменом и пользовался большим авторитетом в деловом мире. У него были обширные знания и развитые навыки в его сегменте предпринимательской деятельности. Однако он так и не научился общаться с людьми. Он не понимал, что самый ценный для осуществления любой задумки ресурс, который невозможно компенсировать, — это люди. Всех, кого он не мог понять, он считал идиотами.

После некоторых размышлений я понял, в чем Стуре заблуждался. Он всегда опирался только на собственные принципы и исходил исключительно из своих убеждений — поэтому всех, кто поступал и мыслил не так, как он, называл идиотами. Он выражался таким языком, которого я и представить не мог в деловой среде: зануды хреновы, трепачи чертовы, жопократы и т.д. Сам я никогда никого так не называл, хотя и у меня порой возникали очень серьезные разногласия с некоторыми людьми.

И все же, неужели я обречен идти по жизни с постоянным ощущением, что меня окружают те, с кем я не смогу найти общего языка? Эта мысль наводила на меня ужас. В таком случае мои возможности в жизни были бы крайне ограниченными.

Я попытался взглянуть на себя со стороны. Меня озарило: больше всего мне не хотелось быть или стать похожим на Стуре.

После очередной встречи, которая прошла на повышенных тонах, с ним и некоторыми его многострадальными сотрудниками, я сел в машину с желудочными коликами.

Именно после этого я и решил серьезно изучать, возможно, самую важную и сложную область знаний. Меня интересовало, как люди работают, как они себя чувствуют — поодиночке и в команде. Поскольку я понимал, что мне придется общаться с людьми всю оставшуюся жизнь, независимо от того, с кем я буду работать и чем

буду заниматься, естественно, мне хотелось извлечь уроки из опыта взаимодействия с окружающими.

Я приступил к изучению психологии. Я хотел получить ответы на многие вопросы.

Как понять тех, кого поначалу понять очень сложно? Почему одни по большей части молчат, а другие никогда не перестают говорить? Почему одни говорят правду всегда, а другие — никогда? Почему некоторые из моих коллег приходят вовремя, а другие постоянно опаздывают? Почему мне нравятся одни и не нравятся другие?

Сказано — сделано. Новое занятие меня очень увлекло. Конечно же, я не остался таким, каким был в самом начале этого путешествия. Знания, которые я обретал, изменяли меня как личность, как друга, как коллегу, как сына, как мужа и как отца моих детей.

В этой книге я пишу о механизмах общения самых разных людей с несхожими поведенческими стереотипами. На протяжении более чем двадцати лет я использовал разнообразные версии многих инструментов анализа и добился очень обнадеживающих результатов.

Парадокс: все мы имеем богатый опыт общения, и тем не менее у нас весьма приблизительное представление о том, как функционируют механизмы коммуникации.

Как обрести навыки общения с самыми разными типами людей? Есть множество методов. Их придется изучить и разобраться в них очень и очень основательно. Но и этого недостаточно. Реальный, функциональный опыт вы обретете только тогда, когда начнете систематически применять те знания, которые получите. Это все равно, что учиться ездить на велосипеде — вы станете велосипедистом, только когда сядете на велосипед.

С тех пор как я начал изучать механизмы человеческого общения и обращать внимание на различия между людьми, я и сам стал другим. Не столь категоричным, как раньше, не осуждающим людей только потому, что они не похожи на меня. Я стал гораздо терпи-

## ВСТУПЛЕНИЕ

мее к тем, кто является моей противоположностью. Я бы не стал утверждать, что отныне я никогда не позволю втягивать себя ни в какие конфликты или что никогда не вру. Но теперь и то, и другое случается очень и очень редко.

Мне есть за что поблагодарить Стуре. Если бы не он, у меня не возникло бы интереса к этой теме. Без него я, скорее всего, не написал бы эту книгу.

Как приобрести знания о механизмах общения? Для начала можно прочитать хотя бы эту книгу. Всю книгу, а не только первые три главы. Думаю, вам повезло — через несколько минут вы сможете начать то же путешествие, что я начал двадцать лет назад. Надеюсь, я вас не разочарую.

Если же вам не удастся почерпнуть из этой книги ничего нового — я гарантирую: я верну вам деньги, которые вы потратите в книжном магазине.

*Томас Эрикссон,  
психолог, лектор, писатель*

## Глава 1

# В ЛЮБЫХ КОНТАКТАХ РЕШАЮЩУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ РЕЦИПИЕНТ<sup>1</sup>

**В**озможно, этот тезис звучит несколько эксцентрично. Рискну объяснить, что я имею в виду. Все, что вы говорите конкретному человеку, фильтруется через его опыт, предрассудки и предубеждения. И только затем воспринимается и принимается. По самым разным причинам ваш собеседник может воспринять сказанное вами совсем не так, как вы рассчитывали. Очень редко ваши слова слышат именно так, как вы хотели бы.

Придется смириться с тем, что у нас практически нет рычагов влияния на восприятие нашего собеседника. Конечно, вы можете решить, что это не так уж и важно. Но ведь те, с кем мы общаемся, точно так же не могут повлиять на то, как мы слышим их! В то же время большинство людей очень чувствительны к тому, как их воспринимают и что о них думают. Если вы повнимательнее отнесетесь к тому, как другие хотят выглядеть в ваших глазах, и научитесь хоть немного соответствовать их ожиданиям, ваше общение станет гораздо более эффективным.

---

<sup>1</sup> Реципиент — субъект или объект, принимающий сообщение и способный его интерпретировать. — (Прим. ред.)