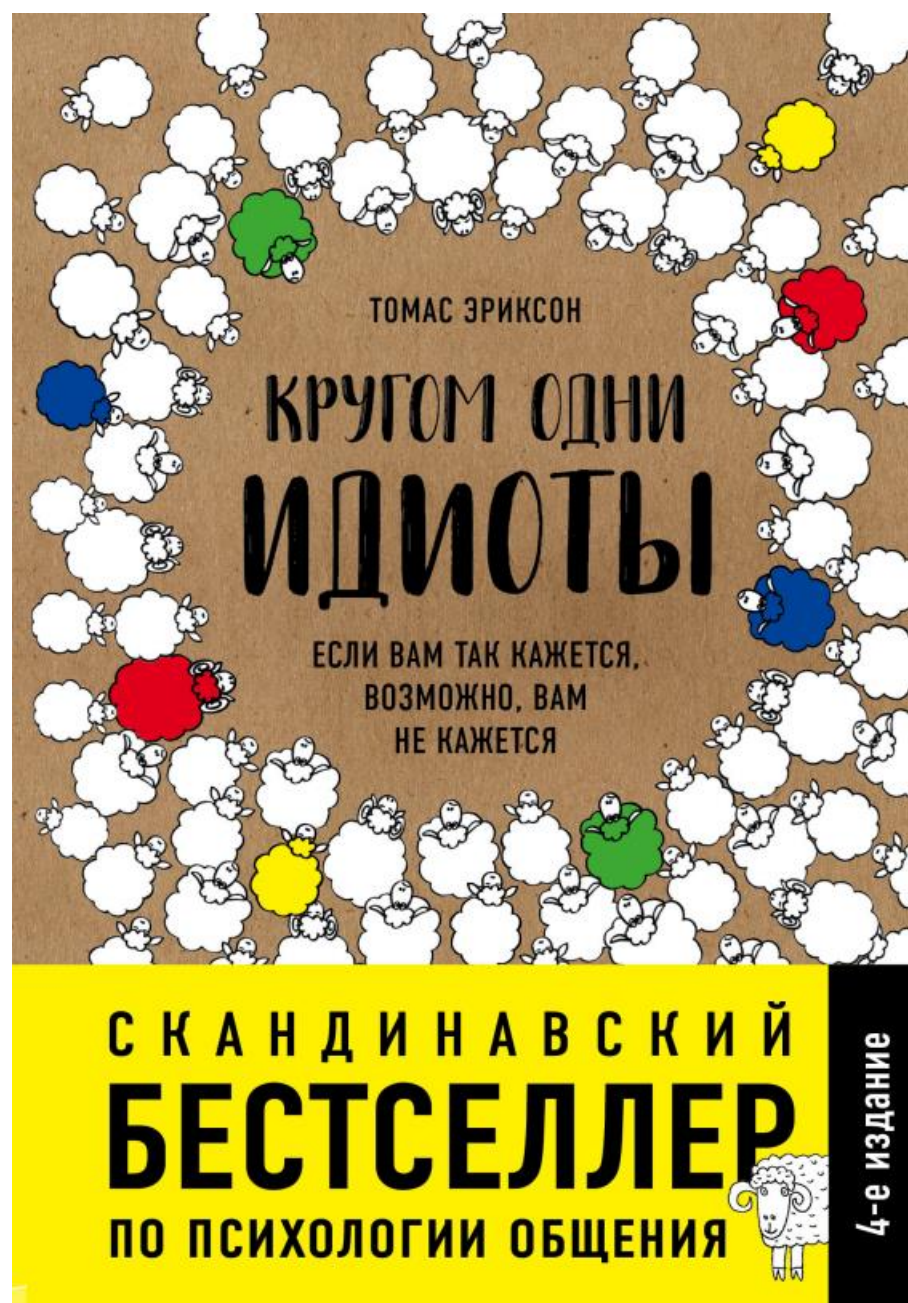


Томас Эриксон
Кругом одни идиоты. Если вам так кажется, возможно, вам не кажется



Текст предоставлен правообладателем

«Кругом одни идиоты. Если вам так кажется, возможно, вам не кажется / Томас Эриксон»: Э; Москва; 2018
ISBN 978-5-04-091213-1

Аннотация

По какой причине нам так легко и приятно общаться с некоторыми, а другие кажутся законченными болванами? Скандинавский психолог Томас Эриксон собрал уникальный материал о том, как правильно воспринимать людей с различными типами поведения и как эффективно с ними общаться. Эта книга поможет наладить мосты с окружающими и стать намного терпимее к тем, кто представляет собой полную вам противоположность.

Томас Эриксон
Кругом одни идиоты. Если вам так кажется, возможно, вам не кажется

Thomas Erikson
OMGIVEN AV IDIOTER
(SURROUNDED BY IDIOTS)
Copyright © Thomas Erikson 2014

© Мурадян К.Е., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2018

* * *

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 живется «зеленым»?
6. Педантичные, внимательные, настойчивые – что за странные птицы «синие»?
7. Какими мы видим представителей других цветовых типов и какими эти типы видят нас?
8. Как себя вести с представителями разных цветовых типов?

Предисловие

История Института Развития Личности и Профильного Анализа – IPU Profianalys – насчитывает более 20 лет. Он начал работу в Швеции, в 1992 году, в центре внимания тогда были проблемы обучения и персонального развития. На одну из международных конференций я привез много материалов, посвященных новым методикам работы с инструментами анализа разных поведенческих моделей.

В то время об этих типах инструментов, а также о том, каким они обладают потенциалом для развития личности, групп и организаций, мало кто знал.

Спустя некоторое время я принес все эти материалы директору по персоналу одной крупной компании – с тем, чтобы протестировать их на практике. После ознакомления он вынес вердикт: «Пожалуй, это самые оптимальные инструменты анализа поведения, которыми я когда-либо пользовался!»

С тех пор, как говорится, утекло немало воды.

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

Тогда же стартовала и работа по адекватному переводу. Каждый нюанс, в слове и фразе, играет очень важную роль, поэтому мы использовали труд трех разных переводчиков, которые вместе создавали первую шведскую версию.

Эта работа продолжается до сих пор. Формуляры пять раз перерабатывались, а база данных постоянно обновляется, чтобы соответствовать лингвистическим и смысловым требованиям меняющейся реальности.

В результате Институт Развития Личности и Профильного Анализа продолжает завоевывать все бóльшую популярность в профессиональной среде. Несмотря на то, что за это время появились и получили признание другие инструменты анализа.

Мы считаем, что успех комплекса наших методик объясняется их актуальностью и доступностью. Благодаря использованию языка цветов и профилей тысячи шведов ежегодно повышают уровень своих знаний – о собственном поведении, о поведении своих коллег и близких. И эти знания, которые еще пару десятилетий назад были нам недоступны, полезны и незаменимы на практике.

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

Надеюсь, что вам предстоит увлекательное чтение, в процессе которого вы многое для себя откроете.

Удачного чтения!

Вступление Полные идиоты и круглые тупицы

Еще в гимназии я обнаружил, что с некоторыми сверстниками мне легко общаться. Мы всегда находили общий язык – нужные слова и фразы, и наши беседы текли плавно и неторопливо. У нас никогда не возникало никаких конфликтов, и мы действительно понимали и одобряли друг друга. А с другими все складывалось не так. С некоторыми на каждом шагу приходилось убеждаться в неумолимости закона падающего бутерброда, и я никак не мог понять, с чем это связано.

Но почему? По какой причине мне было так легко и приятно общаться с некоторыми, а другие казались мне законченными болванами? Конечно, в столь юном возрасте сам по себе этот факт не мешал мне крепко спать по ночам. Я до сих пор помню некоторые события, которые заставили меня задуматься – почему некоторые беседы текли как по маслу, а другие даже и не начинались – независимо от моей воли. Это было просто непостижимо.

Я помню, как я начал использовать различные методики и тесты. Я произносил одни и те же фразы при относительно похожих обстоятельствах, только чтобы посмотреть, кто как реагирует. 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 я свалился с другой планеты. Впрочем, иногда так оно и было.

В юном возрасте многое представляется элементарным и однозначным. Поскольку определенные персоны из моего дружеского круга реагировали нормальным, на мой взгляд, образом, то они, конечно, автоматически зачислялись в разряд хороших людей. И соответственно, с теми, кто меня не понимал и не разделял мои взгляды, что-то 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, поскольку не понимал их. Можете назвать это юношеской наивностью или максимализмом, если хотите. Хотя с годами многое изменилось.

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 смыслил.

Когда мне было двадцать пять лет, судьба столкнула меня с бизнесменом по имени Стуре. Стуре приближался к шестидесятилетнему рубежу, он сам основал и продвигал свою компанию на протяжении многих лет. Я явился к нему, чтобы взять у него интервью для проекта, который собирался реализовать. Мы начали обсуждать структуру его компании. Один из самых первых и самых основных тезисов Стуре заключался в том, что «он окружен идиотами». Я помню, что искренне смеялся, я решил, что он просто шутит. Но он на самом деле имел в виду именно то, что сказал. Лицо его покрылось пунцовыми пятнами, когда он заявил, что те, кто работает в блоке А, просто полные идиоты. В блоке В – круглые тупицы, которые ни черта не смыслят. А уж про блок С он лучше промолчит. Там работают такие придурки, что Стуре даже не понимает, как они вообще попадают на работу по утрам.

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

При этом Стуре охотно делился соображениями со своими подчиненными. Он ни в малейшей степени не стеснялся перед лицом всей компании называть идиотами кого угодно. Это привело к тому, что, помимо всего прочего, сотрудники избегали и прятались от него. Никто не рискнул бы встретиться с ним один на один, с глазу на глаз. И уж тем более никто и никогда не посмел бы ворваться к нему с плохими новостями, потому что он попросту мог разнести гонца в пух и прах – в прямом и переносном смысле.

На одном из его предприятий, на входе, была даже смонтирована сигнальная лампа. Она скрытно висела над стойкой секретаря в приемной босса, и когда он находился в здании, включался красный сигнал. Если он находился за пределами здания – включался зеленый индикатор.

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 осеняют удачные идеи.

И тогда я задал единственный вопрос, который неизбежно напрашивался сам собой: А кто нанял на работу всех этих идиотов?

Конечно же, он сам и нанял большинство из этих идиотов. И Стуре осенило, так же, как и меня. То, что я сформулировал, звучало примерно так: *Ну и кто же здесь самый большой идиот?*

Стуре вышвырнул меня из кабинета, угрожая снятым со стены ружьем. Позже коллеги передали мне, что он с удовольствием пристрелил бы меня.

Этот эпизод заставил меня призадуматься. Юмор и абсурд ситуации заключались еще и в том, что Стуре в ближайшее время собирался на пенсию. Конечно же, он был опытным бизнесменом и пользовался большим авторитетом в деловом мире, у него были знания и навыки в конкретном сегменте предпринимательской деятельности. Но, строго говоря, он не умел общаться с людьми. Он не понимал, что единственный и самый ценный для осуществления любой идеи и любого предприятия ресурс, который невозможно компенсировать, это человеческий ресурс. А тех, кого он не мог понять, он считал идиотами.

После некоторых размышлений я пришел к выводу, что Стуре заблуждался. Он всегда опирался на свои принципы и исходил из своих убеждений – поэтому всех, кто делал и мыслил не так, как делал и мыслил он, он называл идиотами. Он использовал такие выражения, какие я использовал в весьма специфических ситуациях: зануды хреновы, трепачи чертовы, жопократы и т. д. Сам я никогда никого не называл идиотами, хотя и у меня порой возникали очень серьезные разногласия с некоторыми типами людей.

Неужели я обречен идти по жизни с постоянным ощущением, что меня окружают люди, с которыми я не смогу найти общего языка? Эта мысль наводила на меня ужас. Но ведь в таком случае мои возможности в жизни будут крайне ограничены.

Я попытался взглянуть на самого себя в зеркало. Меня озарило: 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 мне придется общаться с людьми всю оставшуюся жизнь, независимо от того, с кем я буду работать и чем буду заниматься, естественно, мне хотелось бы извлечь уроки из этого опыта.

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 всегда говорят правду, а другие – никогда? Почему некоторые из моих коллег всегда приходят вовремя, а другие почти всегда опаздывают? Почему мне нравятся одни и не нравятся другие?

Сказано – сделано. Знания, которые я начал осваивать, меня очень увлекли. 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 меня как автора интересовали механизмы общения самых разных людей с разными поведенческими стереотипами. На протяжении более чем двадцати лет я использовал разные версии разных инструментов анализа и добился очень обнадеживающих результатов.

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

Как обрести навыки общения с самыми разными типами людей? Есть, конечно, самые разные методы. Их придется изучать и разобраться в них очень и очень основательно. Но если вы освоите только теоретические знания, то это вовсе не значит, что вы сможете применить их на практике. Вы обретете реальный функциональный опыт только тогда, когда начнете применять те знания, которые можно развивать и которые помогут обрести новый уровень компетенции. Все равно что научиться ездить на велосипеде – вы станете велосипедистом, только когда сядете на велосипед. Только тогда вы и увидите, что следует делать дальше.

С тех пор как я начал изучать механизмы человеческого общения и обратил внимание на различия между людьми, я и сам стал другим. Теперь я не столь категоричен, как раньше, и я сужу людей не только потому, что они не такие, как я. Я стал гораздо более терпимым по отношению к тем, кто представляет собой полную мне противоположность. Я бы воздержался и не стал утверждать, что отныне я никогда не позволяю втягивать себя ни в какие конфликты. Или что я никогда не вру. Но теперь и то и другое случается со мной 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.

Но как приобрести новые знания? Для начала можно было бы прочитать хотя бы эту книгу. Всю книгу, а не только первые три главы. Возможно, вам повезло – потому что вы через несколько минут начнете то же путешествие, что и я – двадцать лет назад. Надеюсь, что я вас не разочарую.

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

*Томас Эриксон,
психолог, лектор, писатель*

Глава 1

В любых контактах решающую роль играет реципиент¹

Возможно, этот тезис звучит несколько эксцентрично. Рискну объяснить, что я имею в виду.

Все, что вы говорите определенной личности, фильтруется через ее опыт, предрассудки и предубеждения.

И только затем воспринимается и принимается. По самым разным причинам ваш собеседник может воспринять сказанное вами совершенно иначе, чем вы рассчитывали. Конечно, все зависит от того, с кем вы говорите, но очень редко сказанное вами воспринимается именно так, как вы имеете в виду.

Придется смириться с тем, что у нас практически нет рычагов влияния на восприятие нашего собеседника. Конечно, вы можете решить, что это – лишь одна из многочисленных проблем. Но все не так просто. Вы не можете изменить восприятие вашего собеседника. Большинство людей, вероятно, очень чувствительны к тому, как их воспринимают. Если вы повнимательнее отнесетесь к тому, как другие люди хотят, чтобы их воспринимали, ваше общение станет гораздо более эффективным.

Почему это так важно?

Вы поможете окружающим понять вас, если вам удастся развернуть надежную платформу связи – на условиях ваших реципиентов. Реципиент может использовать свою энергию, чтобы понять вас, а не только сознательно или бессознательно реагировать на ваш способ общения.

Всем нам нужно тренировать нашу пластичность, чтобы быть в состоянии варьировать наш стиль общения и адаптировать его, когда мы общаемся с людьми, которые во многом отличаются от нас самих. Но есть и другое, не менее важное обстоятельство.

Какой бы тип общения вы ни выбрали, как личность вы всегда останетесь в меньшинстве.

Независимо от вашего типа поведения, большинство мыслит и ведет себя иначе. И их, других, всегда будет больше. Вы не сможете действовать, опираясь только на свои принципы. Гибкость и способность адаптироваться к потребностям окружающих и является как раз индексом вашей коммуникабельности.

Для того чтобы понять и принять стиль поведения другого человека и его способ общения, вам придется выйти на новый уровень компетентности, учитывать то, как по-разному разные люди могут реагировать в разных ситуациях. Ваши шансы наладить мосты с людьми значительно возрастают.

Нет ни одной стопроцентно надежной системы

Позвольте мне прояснить один немаловажный момент. Эта книга ни в коем случае не претендует на то, чтобы с

¹ Реципиент – субъект или объект, принимающий сообщение и способный его интерпретировать. – (Прим. ред.)

исчерпывающей полнотой осветить тему общения и коммуникаций. Исчерпать эту тему не по силам ни одной книге, потому что все мы непрерывно посылаем друг другу разные сигналы, их нужно изучать и анализировать. Я пишу также о языке телодвижений, о разнице между мужским и женским типами диалога, о культурных различиях и о том, как научиться определять эти различия. Не будем сбрасывать со счетов психологические аспекты, графологию, возраст, астрологию и много чего еще. И тем не менее мы не получим стопроцентно полной картины.

Во всем этом есть и своя притягательность. Люди – не электронные таблицы Excel. Мы не можем понять и предусмотреть все. Мы слишком сложны, чтобы нас можно было полностью расшифровать. Даже самые примитивные, самые необразованные, по нашим меркам, личности на самом деле гораздо сложнее, чем это можно описать в книге. Но если нам удастся освоить базовые основы человеческого общения, мы сможем избежать самых грубых промахов и ошибок.

В разумных пределах

«Мы знаем, что мы делаем, но мы не знаем, почему мы делаем то, что мы делаем. Таким образом, мы судим и оцениваем друг друга, исходя из того, как мы оцениваем то, что мы делаем».

Это высказывание принадлежит психоаналитику Карлу Юнгу. Разное поведение разных личностей обуславливает динамику нашей жизни. Каждый индивид ведет себя по-своему. Некоторые типы поведения мы способны одобрить и в то же время не можем ни принять, ни одобрить другие типы поведения. Как известно, поведение каждого из нас также варьируется по-разному в различных ситуациях, в зависимости от наших переживаний – чувства радости или неприятия окружающего.

Таким образом, не следует делить типы поведения на корректное или некорректное, правильное или неправильное – большинство ведут себя вполне правильно и корректно, во всяком случае, приемлемо.

Мы такие, какие мы есть, более того, мы хороши такие, какие мы есть. Независимо от того, как мы ведем себя, независимо от того, как нас воспринимают окружающие. В разумных пределах, конечно.

Я такой, какой есть

В нашем лучшем из миров было бы достаточно просто сказать, что я такой, какой есть. Во всяком случае, так утверждается в одной из книг, которые я прочитал. Ради чего совершать акт насилия над собственной личностью? Ради права вести себя так, как нам подсказывает сиюминутная ситуация? Мы могли бы вести себя как угодно. Но, разумеется, приходится считаться с ситуацией.

Есть две ситуации, которые позволяют нам быть самими собой.

Первая ситуация. Например, вы находитесь один в комнате. В таком случае не играет никакой роли, что вы говорите и что вы делаете. Вы не причините никому никакого вреда, если будете ругаться, или скандалить, или просто размышлять о великой тайне жизни. Или над тем, почему Фредрик Рейнфельдт² всегда выглядит таким печальным. Так что одиночество позволяет нам вести себя так, как нам хочется. Очень просто, не так ли?

Вторая ситуация, когда вы можете позволить себе быть самим собой, – когда вы находитесь рядом с такими же, как вы. Чему нас учили наши мамы? Относись к другим так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе.

«Как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними» (Евангелие от Матфея, 7:12).

Мудрый и очень практичный совет. И все так и получится, пока рядом с нами находятся наши духовные двойники. Теперь нам остается только составить список тех, кто, на наш взгляд, мыслит, поступает и действует точно так же, как и мы сами во всех аналогичных ситуациях. Так что нам придется найти их и начать с ними общаться.

Для всех остальных случаев остается только одно – понять, как воспринимают вас и как вы воспринимаете других. Конечно, я не буду оригинальным, если скажу: большинство людей, с которыми вам приходится сталкиваться, не такие, как вы.

В начале было Слово, и Слово было у Бога, и Слово было Бог³. И сказал Бог: да будет свет и стал свет!⁴

² Фредрик Рейнфельдт (род. в 1965 г.) – шведский государственный и политический деятель. – (Прим. перевод.)

³ Евангелие от Иоанна, 1:1. – (Прим. перевод.)

⁴ Бытие, 1:3. – (Прим. перевод.)

Просто невероятно, не так ли? Какой силой наделены слова! Но в зависимости от того, как мы их выбираем и как используем, смысл их меняется. Интерпретации слов бесконечны. И когда мы используем не те слова, то мы, возможно, уподобляемся идиотам.

Окруженный идиотами – или?

Не могу точно сказать, откуда я позаимствовал эту аналогию: поведение подобно коробке передач. Требуются разные типы передач. Как и в коробке передач, рычаг может быть настроен правильно и неправильно. Так что автомобиль приходится заводить с первой передачи – завести сразу с пятой будет довольно затруднительно. Но первая передача может показаться и вовсе неуместной – например, на скорости в сотню километров в час.

Есть противники классификации людей на разные типы личностей. Может быть, и вы принадлежите к тем, кто считает, что не следует делить людей на разные категории. Тем не менее, приходится делить. Не обязательно все делят людей на разные типы именно так, как я это делаю в своей книге. Но определенно все обращают внимание на то, что люди ведут себя и держатся по-разному. И поскольку все мы разные, то я могу лишь констатировать: это позитивный момент, нужно просто знать, как и с кем следует общаться.

Если использовать не те инструменты, то можно только навредить. Важнее самого инструмента то, как мы его используем.

В некоторых фрагментах я использовал материалы разработок, которые мне предоставили в Институте Развития Личности и Профильного Анализа – IPU Profianalys. Я хотел бы поблагодарить Суне Гелльберга и Эдуарда Левита за то, что они так щедро делились со мной своим опытом и методиками обучения. Так что, пожалуйста, воспримите эту книгу как введение к курсу по человеческому поведению и общению. Все остальное – на ваше усмотрение.

Не сочтите за вызов, но в принципе все нормально. Поведение...

относительно предсказуемо. В привычных ситуациях все реагируют привычно; невозможно заранее предсказать все возможные реакции.

Поведение является частью шаблона. Наши реакции часто следуют привычными орбитами. Поэтому нам нужно научиться с пониманием и уважением воспринимать чужие реакции. Тогда мы лучше поймем и самих себя.

Поведение изменчиво. Нам следует научиться слушать, действовать, откровенно высказываться, размышлять, – иными словами, делать все, что необходимо именно сейчас. Все и каждый могут адаптироваться к актуальным обстоятельствам.

За поведением можно наблюдать. Мы должны быть в состоянии наблюдать и принимать большинство форм поведения, при этом не обязательно быть психологами-любителями. Выводы делайте сами.

Поведение можно расшифровать. Мы должны научиться понимать, что чувствуют окружающие и почему они поступают так или иначе. И причем именно сейчас.

Поведение индивидуально. Несмотря на то что все мы можем оказаться в аналогичных условиях, поведение каждого из нас будет индивидуально.

Поведение объяснимо. Нужно отринуть личную зависть и жалобы и поменьше говорить о негативном. Научиться терпимости и терпению по отношению и к себе, и к другим.

Глава 2

Почему мы именно такие, какие мы есть?

Как моделируется тот или иной тип поведения? Почему разные люди ведут себя по-разному? Нам придется в этом разбираться. Если очень кратко и схематично, то самые важные факторы, которые определяют тип поведения, – наследственность и окружающая среда.

Еще до того, как мы рождаемся, в наших генах заложены основы нашего поведения будущего в зрелом возрасте. Наследственные свойства темперамента и характера влияют на наше поведение, и эти процессы запускаются уже на стадии

генов. И хотя ученые до сих пор не пришли к единому мнению на этот счет, мы все же будем исходить из этой точки зрения. Мы наследуем набор черт не только напрямую от наших родителей, но и от наших бабушек и дедушек. А также, в той или иной степени, от других родственников. Все мы когда-то слышали, что тот или иной наш знакомый похож на своих дядю или тетю. Лично я в детстве был похож на моего дядю Бертиля – нас роднила рыжая шевелюра. Объяснить это сходство с точки зрения генетики можно, но это заняло бы слишком много времени. Просто примем к сведению, что наследственность лежит в основе нашего поведенческого стереотипа.

Что происходит сразу после нашего рождения?

В большинстве случаев дети рождаются с импульсивным и дерзким характером. Они не соблюдают условности и правила.

Ребенок все делает только так, как он хочет. Он говорит: «Нет, я не буду!» Или «Да, я, конечно, смогу!» И он искренне убежден, что сможет справиться с чем угодно. Родители, конечно, не всегда одобряют такое спонтанное и иногда совершенно неконтролируемое поведение. И тогда – внимание! – запускается механизм трансформации – из оригинала в копию (в лучшем или худшем случае), кого-либо другого.

Как влиять на детей?

Дети учатся в двух основных направлениях. Они пытаются преодолеть дистанцию – от неудовлетворенности и неудовольствия к удовлетворенности и удовольствию.

Или дети учатся через подражание – самый распространенный метод обучения.

Дети повторяют то, что видят вокруг, и чаще всего родители становятся для них образцом для подражания – мама для девочки, а папа – для мальчика.

(В этой книге мы не сможем исчерпывающим образом исследовать этот процесс. Тема – как мы влияем на наших детей – также останется за скобками.)

Мои базовые ценности

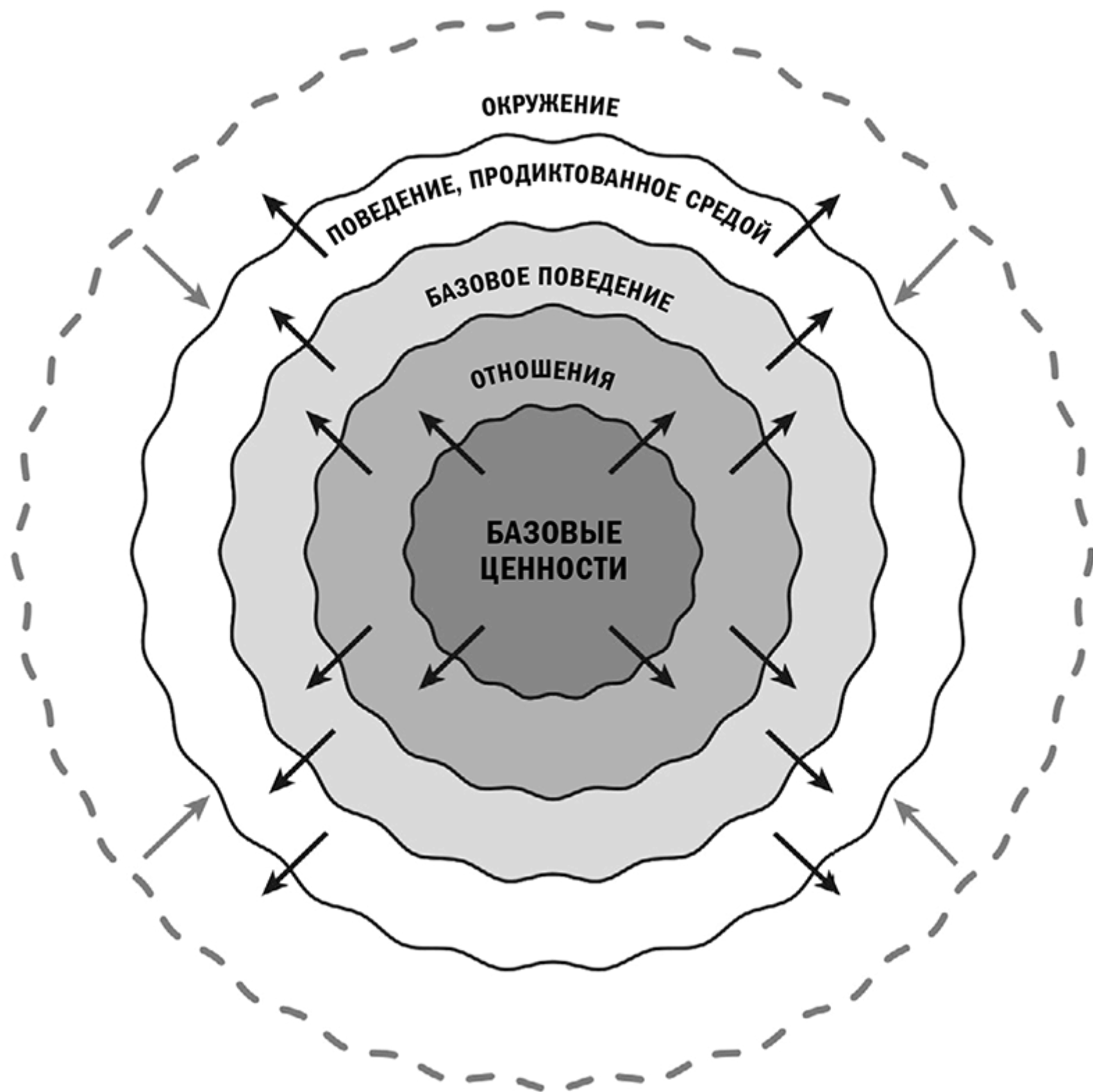
Мои базовые ценности неотъемлемы от моей природы, так что вряд ли есть какой-либо смысл пытаться изменить их. Лично я унаследовал их от родителей еще в детстве. В школе, когда я был учеником младших классов, меня наставляли со всех сторон. Мне приходилось выслушивать различные сентенции типа: *Учись в школе как следует, и ты найдешь достойную работу, когда вырастешь.* Или: *Не вздумай драться.* Последний запрет, например, отучил меня драться. Я никогда и ни на кого не поднимал руку. Начиная с третьего класса я перестал драться. (Это табу оказалось для меня непреодолимым.)

Другая базовая ценность сформулирована следующим образом: все люди одинаково ценны. Мои родители внушали мне этот постулат на протяжении всего моего детства. Я никогда не судил о человеке, опираясь на его происхождение, гендерные или расовые признаки. Что ж, эти ценности разделяют со мной многие. Часто мы инстинктивно понимаем, что правильно, а что нет. И эти базовые ценности никто не сможет у меня отнять.

Отношения и поведение

Следующий пункт – отношения. Они складывались на базе моих собственных переживаний и моего собственного опыта, который я почерпнул в последних классах школы, гимназии, в университете, в начале карьеры. Но и недавние переживания, конечно, тоже оказывают влияние на отношения.

Одна из моих родственниц однажды призналась мне, что не доверяет продавцам. Она, разумеется, не одинока в своем предубеждении против продавцов, но именно ее случай демонстрирует парадоксальную форму поведения. Она без конца что-то покупала и что-то возвращала. Свитер, диван, автомобиль – процесс покупки был бесконечным. Все факты изучались и анализировались. Но чем больше она наводила справок о будущем объекте покупки, тем выше становилась вероятность последующего возврата.



Простая модель, которая поможет разобраться

© ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ И ПРОФИЛЬНОГО АНАЛИЗА

Когда я спросил, почему она так поступает, она объяснила: 85 процентов всех продавцов – мошенники. Впрочем, когда я сообщил ей, что я и сам продавец, легче не стало. До сегодняшнего дня я даже не знаю наверняка, принадлежу ли я к этим самым 85 процентам или мне повезло и я могу рассчитывать оказаться в остальных 15 процентах. Я был убежден в том, что этот постулат мог быть пересмотрен. Вероятно, ее и в самом деле не раз обманывали, и поэтому она перестала доверять продавцам.

Но если она обретет позитивный опыт общения с продавцами, то, возможно, она пересмотрит свои взгляды.

И что в итоге?

В целом, наше поведение определяют базовые ценности и настроение. Вместе они создают основу для базового поведения, воздействуют на того реального и конкретного человека, которым мне хотелось бы быть. Я имею в виду именно базовое поведение, без влияния каких-либо внешних факторов.

Вы, вероятно, уже не раз задавали себе вопрос: когда мы действительно ощущаем себя полностью свободными от внешних воздействий? Когда я обсуждаю этот вопрос с группами людей в самых разных ситуациях, мы обычно приходим к единому мнению: во сне.

Но люди, конечно, разные. Многие просто не задумываются об этом. Они обращены внутрь себя и их мало заботит то, как их воспринимают окружающие. Если вы воспринимаете себя адекватно, то и степень вашей адаптации к окружающей среде вполне приемлема.

Как меня воспринимают окружающие?

Обычно мы наблюдаем уже приспособленное к окружающим скорректированное поведение. Сначала мы интерпретируем ситуацию, а затем выбираем линию поведения. Речь идет о том, что человек надевает на себя маску, чтобы вписаться в заданную ситуацию. Мы, конечно, можем иметь несколько или даже множество масок. На работе мы надеваем на себя одну маску, а дома – другую. Третью маску мы надеваем у родителей своей второй половины – жены или мужа. И это вполне типичная ситуация. Даже не углубляясь в психологию, ограничусь констатацией факта: мы по-разному интерпретируем разные ситуации и соответствующим образом действуем в разных обстоятельствах.

Окружающие факторы вынуждают нас – сознательно или подсознательно – выбирать определенную линию поведения.

Я не утверждаю, что можно учесть и объяснить все факторы, которые обуславливают ту или иную модель поведения. Многое зависит от того, как мы будем действовать. Взгляните на эту формулу:

$$\text{ПОВЕДЕНИЕ} = \Phi (\text{Л} \times \Phi)$$

- Поведение является производным от Личности (Л) и Факторов окружающей среды (Ф)
- Поведение – мы можем за ним наблюдать
- Личность (Л) – мы пытаемся охарактеризовать
- Факторы окружающей среды (Ф) – на них мы можем повлиять

Вывод. Мы постоянно влияем друг на друга, в той или иной степени. Попытаться разгадать, что скрывается под поверхностью, – вот в чем трюк.

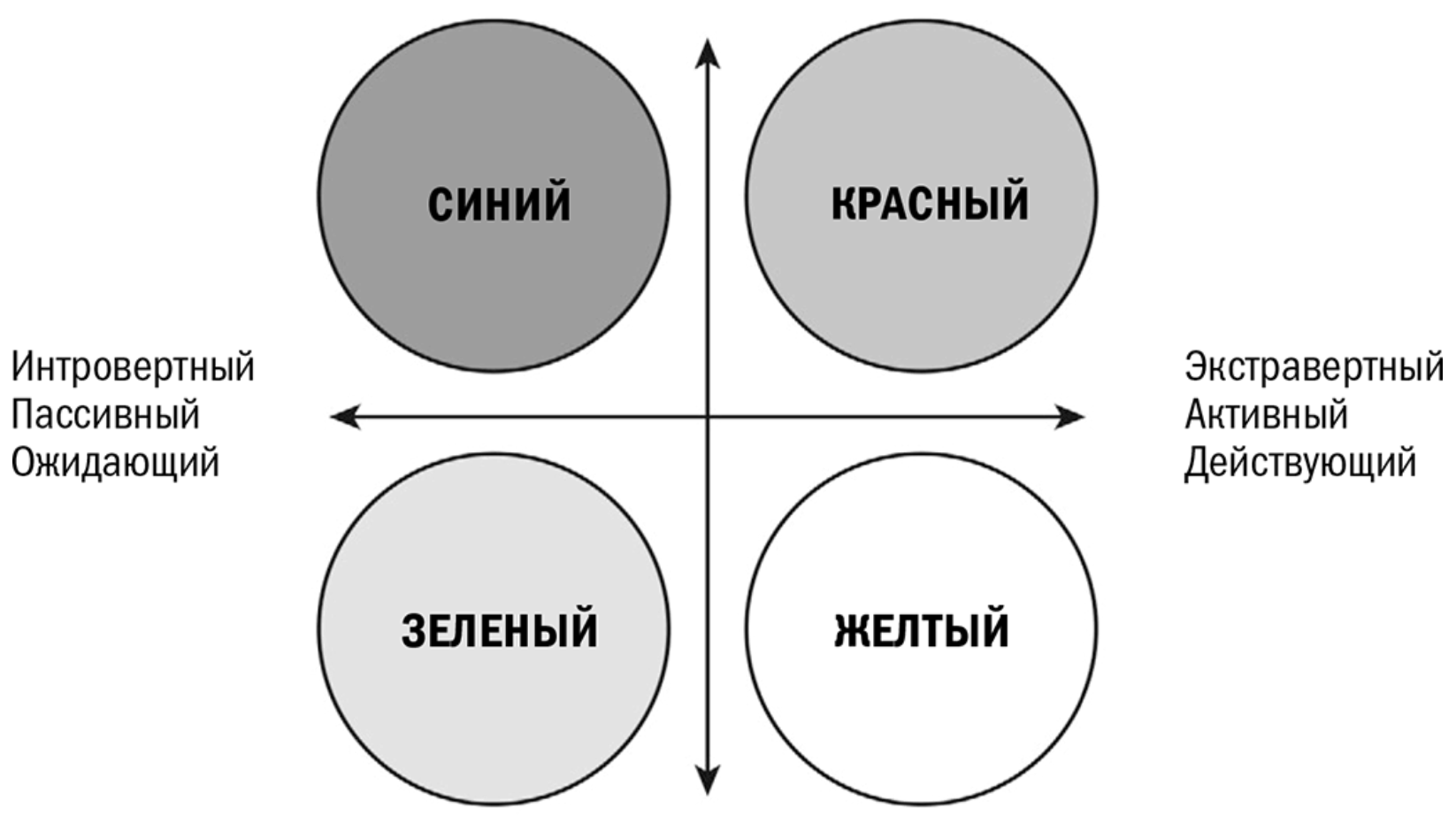
Глава 3

Введение в систему, которую вы в состоянии освоить

Можно выделить четыре основных типа поведения. Прочитав эту книгу, вы сможете идентифицировать их.

Освоив эту модель, вы научитесь идентифицировать представителей определенных цветов. Иногда эта модель поможет вам разобраться и в самом себе.

Ориентация на информацию и факты



Ориентированный на отношения

АНАЛИТИЧЕСКИЙ

- Замедленные реакции
- Максимально организованный
- Не заинтересованный в отношениях
- Исторические временные рамки
- Осторожность, осмотрительность
- Склонность отказываться от вмешательства

ДОМИНАНТНЫЙ

- Быстрая реакция
- Максимальное стремление к власти
- Осторожность, избирательность
- Актуальные временные рамки
- Прямые действия
- Склонность отвергать бездействие

СТАБИЛЬНЫЙ

- Спокойная реакция
- Максимальные усилия по налаживанию отношений
- Минимальный интерес к изменениям
- Актуальные временные рамки
- Поддерживающие действия
- Склонность избегать конфликтов

ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ

- Быстрая реакция
- Максимальные усилия
- Минимальный интерес к рутине
- Временные рамки будущего
- Импульсивность действий
- Склонность отказываться от изоляции

Многие из тех, кого вы встречаете, обладают качествами, которыми вы и сами не прочь были бы обзавестись. А иногда даже вы будете испытывать зависть к этим людям. Они знают и умеют то, чего вы не знаете и не умеете. Может быть, вы хотите стать более решительным, как красные? Или, может быть, вы хотели бы так же легко общаться с незнакомыми, как желтые? Наверняка вы не хотели бы быть подверженным стрессам или стать таким же спокойным и невозмутимым, как зеленые, и вполне возможно, вы хотели бы привести в порядок свои дневники и заметки, как это делают синие. Из этой книги вы узнаете, как вы можете этого добиться.

КРАСНЫЙ	ЖЕЛТЫЙ	ЗЕЛЕНый	СИНИЙ
ДОМИНАНТНЫЙ	ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ	СТАБИЛЬНЫЙ	АНАЛИТИЧЕСКИЙ СКЛАД УМА
Ведущий	Направленный вовне	Терпеливый	Исследователь
Амбициозный	Убедительный	Надежный	Осторожный
Волевой	Вербальный	Внимательный	Педантичный
Целеустрем- ленный	Открытый	Сдержанный	Точный, аккуратный
Нацеленный на решение проблем	Позитивный	Обходительный	Скупуплезный
Решительный	Эмпатичный	Устойчивый	Логически мыслящий
Состязательный	Оптимистичный	Умеющий слушать	Традицио- налистский
Сильный	Креативный	Дружелюбный	Дистанцированный
Любопытный	Спонтанный	Осторожный	Объективный
Прямой / Откровенный	Чувствительный	Готовый помочь	Перфекционист
Инициативный	Вдохновляющий	Исполнительный	Методичный
Решительный Нетерпеливый	Требующий внимания	Услужливый Лояльный	Внимательный к деталям Следует правилам
Строптивный	Чувствительный	Тактичный, чуткий	Структуриро- ванный

Но, разумеется, может возникнуть и обратный эффект. Прочитав некоторые фрагменты, вы обнаружите, что вы и сами ведете себя как босс, именно так, как это делают красные. Или, может быть, вы поймете, что вы слишком много говорите, как желтые. А может случиться и так, что вы слишком заторможены и не можете заставить себя начать какой-нибудь проект, как зеленые. Или вы слишком подозрительны, как синие, и вам всюду мерещатся опасности и риски. Читая эту книгу, вы научитесь видеть недостатки и недочеты в собственном характере и поведении и начнете действовать таким образом, чтобы обойти их.

Читая мои заметки, подчеркивайте то, что сочтете важным, и используйте то, что вам пригодится.

Глава 4 **Красное поведение**

Как распознать реального альфа-самца и что делать потом, чтобы не попадаться ему

Что нам делать? Давайте последуем моему рецепту! И немедленно!

Согласно теории Гиппократов о человеческом темпераменте, этот тип личности называется холериком. Если мы обратимся к словарю синонимов, который встроен в программу Microsoft Word, то найдем следующие определения: импульсивный, вспыльчивый, горячий, легко раздражающийся.

Красного очень легко выделить из толпы, потому что он не предпринимает никаких усилий, чтобы скрыть свою истинную сущность.

Красная личность обладает динамикой и драйвом. У него есть цель в жизни, которую другим трудно постичь, поскольку планка настолько завышена, что цели кажутся недостижимыми. Красный всегда стремится шагнуть вперед, берет на себя все более и более сложные задачи и почти никогда не отступает. Красные убеждены в том, что смогут справиться с какими угодно нагрузками, если только будут напряженно и добросовестно трудиться.

Личности, окрашенные красным цветом, ориентированы на преодоление проблем, они экстраверты и всегда готовы к вызовам. Они принимают скоропалительные решения и часто берут на себя инициативу и риски. В целом, создается впечатление, что красные – лидеры по духу. Эти люди охотно берут на себя командование и рвутся вперед. Они настолько активны, что шагают вперед, даже если кто-то или что-то стоит у них на пути. Их нрав и темперамент идеально приспособлены к конкурентным ситуациям.

Таким образом, не удивляйтесь, если встретите красных в должности вице-президентов или президентов ведущих корпораций.

Дух конкуренции присутствует во всем, что делают красные. Заявить, что они всегда хотят конкурировать и конкурируют, вероятно, будет преувеличением, но если возникает шанс что-нибудь выиграть – почему бы и нет? Неважно, что именно ты можешь выиграть, но сам момент состязания способствует тому, что красный напрягает все силы.

Когда-то у меня был сосед по имени Пелле. Благодаря азарту состязания у него появилось новое хобби.

Я очень любил работать в саду и проводил там много времени. Пелле никогда не увлекался садом, но когда услышал, что знакомые не переставая восхищаются моим прекрасным садом, он тоже загорелся. Он начал возделывать один сад, а потом другой, с одной-единственной целью: превзойти меня. Так, Пелле, к удивлению своей жены, высадил новые клумбы и бесчисленное множество экзотических растений, он обработал газон, который вполне годился бы для гольф-клуба. Так что мне ничего не оставалось делать, только пообещать ему высадить еще большее количество растений.

Тогда Пелле, чтобы не прослыть голым неудачником, отправился в местный торговый центр, чтобы купить еще что-нибудь для своего сада.

Красных можно вычислить и по другим признакам.

Кто говорит на повышенных тонах? Красные. Кто может выйти из себя, объясняя что-нибудь? Красные. Кто быстрее всех отвечает на вопросы? Конечно, красные.

Кто может, сидя за вполне уютным обеденным столом, совершенно категорично судить о чем угодно? И кому придет в голову судить о целой части мира после просмотра только одной телепрограммы?

С красными всегда что-нибудь происходит. Они не могут спокойно усидеть на месте. Время простоя они считают впустую потраченным временем. Жизнь коротка, так что лучше не терять время и сразу приступить к работе. Вам знаком такой тип людей? Что ж, тогда имейте в виду, мы нажимаем на газ – и вперед!

У нас полная свобода мнений и высказываний, имейте это в виду

Красным не занимать отваги и мужества – они в состоянии выложить со всей откровенностью все как есть. В конкретных вопросах они искренни и выражаются без всяких церемоний. Им не приходится терять время на пустые фразы. Когда красного посещает какая-нибудь идея, он должен поделиться ею со всеми. Красные имеют мнение обо всем и обо всех и охотно формулируют его.

Принято считать: красные очень честны, потому что осмеливаются излагать свои соображения окружающим. Причем они даже могут и не знать, о чем вообще идет речь. Ну и что здесь такого? Они просто высказываются, и все.

Если вам потребуются свежие силы и дополнительная энергия, то можете пригласить в команду или в проект красного. Красные неудержимо стремятся вперед, когда другие давно уже отступают. Они не сомневаются, что им повезет. Если красные считают, что задача стала неинтересной или бессмысленной, они, скорее всего, просто проигнорируют ее.

Я называю этот феномен «пан или пропал». Если красные считают поставленную перед ними задачу увлекательной, то они пройдут сквозь огонь и воду, чтобы выполнить ее. Если же они приходят к выводу, что задача не достойна их внимания, то смело отправляют ее в мусорный ящик.

Как КРАСНЫЕ оценивают себя

Ведущие

**Ориентированные
на конкуренцию**

Ценят время

Резкие

Самостоятельные

Убедительные

Амбициозные

Стремительные

Волевые

Решительные

Целеустремленные

**Нацеленные
на результат**

И что вы на это скажете? Что ж, поехали дальше! Снова жмем на газ!

Если можно что-нибудь выиграть, то я не заставлю себя ждать

Красные всегда готовы к состязаниям. Они ценят легкий дух антагонизма, который присутствует в состязании. Они хотят победить даже в таких псевдосостязаниях, как, например, поиск наилучшего места для парковки.

Красные могут устроить даже состязание по пятиборью в ночь на Мидсоммар⁵, несмотря на то что обычно в этот праздник все только знакомятся друг с другом и никто ни с кем не соревнуется. А для красного состязаться очень органично, потому что он всегда видит себя в роли победителя.

Приведу пример. Я работал когда-то в компании, вице-президентом которой был красный. Энергичный, эффективный и крайне динамичный, на любых встречах и летучках он очень быстро решал все вопросы. Но жажда побеждать не давала ему покоя. В юности он увлекался хоккеем на траве, а в этой компании традиционно проводили весенний турнир по хоккею на траве. Эта игра была очень популярной еще до того, как он начал работать в компании.

Он, конечно же, не стал уклоняться и решил принять участие. До него ни один вице-президент не участвовал, но проблема заключалась не в этом. А проблема заключалась в том, что он становился как одержимый, как только у него в руках оказывалась клюшка. Одержимый дикой неукротимой жаждой победы, он сбивал с ног всех, кто возникал на его пути.

Только когда миновало несколько лет, кто-то набрался мужества и осмелился рассказать ему, что он действовал чересчур жестко и что так не годится. Вице-президент ничего не понял. Он просто принял приглашение поучаствовать в хоккейном турнире. В турнирах всегда заложен момент состязания и все состязаются, чтобы выиграть. Естественно.

Красный состязается, сидя за рулем, играя на хоккейном поле, занимаясь бизнесом. В жизни и в работе нет таких областей, в которых нет места для конкуренции.

Он мог бы бросить вызов даже в такой неконкурентной сфере, как чтение книг – кто первый, кто быстрее. Обычно мы читаем, чтобы расслабиться, а он и это занятие превращает в состязание. Сто страниц в час – с таким вызовом вполне можно справиться.

В конце концов выяснилось, что даже его жена запретила ему играть в игру «Методу» с их детьми, которым было пять и шесть лет. Потому что память у них была гораздо лучше, чем у него, и дети, как правило, выигрывали. А он своими негативными реакциями мог их не на шутку напугать.

Прежде чем вы решите, что он – довольно-таки непривлекательная личность, постарайтесь вникнуть в его интенции. У него довольно жесткий и ориентированный на конкуренцию тип поведения, и многих беспокоит, что он стремится доминировать и подавлять других. Но это мнение ошибочно. Нет, у него не было и нет подобных намерений. Просто он нацелен на победу.

Это – один из самых серьезных вызовов для красных. Чаще всего окружающие очень раздражаются, потому что они сильные и волевые личности.

Я обязательно расскажу вам, как обращаться с красными, хотя уже сейчас мог бы признаться, что в этом нет ничего сложного.

Время – деньги

Красные всегда спешат. Точка. Шагайте вперед

Для красных быстро – значит хорошо. Скорость для них – синоним качества. Если вы находитесь на конференции или собрании и вдруг обнаруживаете, что один из участников занимается чем-то совершенно посторонним, имейте в виду – это красный, который потерял интерес к происходящему. Если вы начнете с ним общаться, то обнаружите, что его мысли витают где-то совершенно в другом месте. Происходящее вокруг его совершенно не волнует. Потому что красный мыслит очень оперативно и успевает намного больше и быстрее, чем все остальные.

Больше всего красных раздражает замедленный темп. Если встреча или обсуждение затягиваются, красному ничего не стоит прервать и спросить, действительно ли необходимо продолжать эту тягомотину. Мы ведь проговорили уже целых двадцать минут. Боже мой, речь идет всего лишь об инвестициях в несколько миллионов. Да сколько же можно это

⁵ Шведский праздник *Midsommar*, или день летнего солнцестояния, с давних времен праздновался как самый длинный день в году. Обычно выпадает на предпоследнюю субботу июня. – (Прим. пер.)

обсуждать?

И ведь если подумать, они и в самом деле часто бывают правы. Когда другим в группе трудно на что-либо решиться, то красные, как правило, готовы принять любое решение, лишь бы двигаться дальше. Если в команде есть красный, то будьте уверены: ни одно решение не будет отложено в долгий ящик. В конце концов, всегда лучше что-то делать, чем бездействовать. Разве не так?

Достоинства красных очевидны. Они никогда не тратят время на вещи и дела, которые будут препятствовать им продвинуться вперед.

Если задача теряет свои реальные очертания или занимает слишком много времени, красный обязательно проследит, чтобы не сбавлять скорость – независимо от того, чем он занимается: конкретным проектом, абстрактной задачей или, например, строительством дома.

Примерно пятнадцать лет назад я поступил на работу в небольшую консалтинговую фирму с десятком сотрудников. Это была вполне компактная команда, наделенная предпринимательским азартом и нацеленная на бизнес-проекты. Одна из причин ее успеха заключалась в личности шефа – он был красный.

Бьёрн очень дорожил временем. На заседания он тратил ровно столько времени, сколько необходимо. И ни секундой больше.

Не успев еще проработать вторую или третью неделю на новом месте, я застрял в пробке. Зазвонил мой сотовый телефон, я взглянул на дисплей и увидел, что это Бьёрн. Я ответил – именно так, как того требовали правила, с которыми меня ознакомили на фирме.

Сказал «Добрый день!», представился сам и назвал компанию.

Он нетерпеливо прервал меня и задал мне всего-навсего один вопрос.

– Ты меня искал?

– Нет, – ответил я.

И сделал глубокий вдох, чтобы сказать еще что-нибудь.

Но я не успел.

– Хорошо, – сказал он.

И закончил разговор.

Восемь секунд.

Не слишком любезно, правда? Кстати, тогда мы вообще почти не знали друг друга. Должен признаться, к тому времени этот эпизод немного выбил меня из колеи. Не прошло и трех недель, как я начал работать в новой компании, и вдруг мне звонит сам шеф и голос его звучит не слишком дружелюбно.

Когда мы познакомились друг с другом и я узнал, что Бьёрн – красный, я спросил его, почему он был так сердит тогда. Очевидно, он не помнил, что сказал. И просто ответил, что, вероятно, он только хотел выяснить, не искал ли я его. Услышав мой ответ: «нет, я тебя не искал», он просто закончил разговор. О чем еще было говорить? Тратить время на вежливые фразы или на долгие церемонии – не в его стиле.

Работоспособность Бьёрна просто поражала всех окружающих. За обычный рабочий день он успевал значительно больше, чем все остальные. Он по-прежнему сохранил способность рационально использовать свое время. У него не бывает никаких простоев, даже пятиминутных – он никогда не перестает писать письма, беседовать по телефону или просматривать документы. Если взглянуть со стороны, то можно подумать – все это просто показуха и бравада. Но красные и в самом деле ненавидят бездеятельность. Согласно их философии, все время должно что-то случаться. Плюс ощущение постоянного цейтнота, и вот уже портрет красного почти готов.

The sky is the limit⁶ – так ли это на самом деле?

Для красного реальный план продаж – просто пустая бумажка. Если мы будем придерживаться реального плана, значит, мы не прилагаем достаточных усилий. Уровень амбиций, как правило, не имеет границ, потому что красные предпочитают сложные задачи. Для красных это типично – они не боятся разруливать тупиковые ситуации и проблемы.

Когда красные стремятся достичь своей цели, происходит много разных вещей. Начнем с того, что им важно знать, к

⁶ Не существует предела; беспрельдно, неограниченно (о тратах, успехе, потреблении и т. п., англ.). – (Прим. перевод.)

примеру, каким образом осуществить определенную задачу и как обеспечить благоприятные условия. Если все девятнадцать параметров действительно совпадут, то будет достигнут феноменальный результат. Все, что ниже этого уровня, не представляет никакого интереса, потому что достичь нужно именно самого верха, самой вершины. Более того, если кому-либо другому удалось достичь невозможного, то красный воспринимает это как должное.

*Нет ничего невозможного – просто для того, чтобы достичь невозможного, понадобится больше времени.
Этот девиз, вероятно, придумали красные.*

Конечно, речь идет о конкретной цели, которую обязательно следует достичь. Это относится не только к тому, например, чтобы добиться рекордных показателей продаж. Если красный не любит заниматься продажами, то он просто проигнорирует план продаж. Поскольку он предпочитает сам принимать все решения, то, вероятно, он и не сможет притвориться, что ему нравится то, к чему у него не лежит душа.

Красные, в отличие от других цветов, самые высокие требования предъявляют к себе. И они всегда готовы выкладываться на полную катушку. Я бы не рискнул утверждать, что красные работают усерднее всех остальных. Но осмелюсь сказать, что красный любого может вызвать на реальные состязания.

Амбиции красного не следует путать с жадностью власти.

Красным ничего не стоит завоевать позиции во власти, про их бесстрашие всем хорошо известно. Их не пугают выражения типа: на вершине дуют холодные ветры, и там одиноко. Им это безразлично. Но власть не самоцель. Тем не менее власть легко дается тем, кто любит принимать решения сам и не рассчитывает на других.

Красный на самом деле может быть и весьма неамбициозным. У него, конечно, сильное эго, но он не так дорожит статусом и престижем, как другие цвета. Красные часто равнодушны к тому, что ценят другие. Как правило, они стараются не ради других, а ради самих себя.

Послушайте меня, дело вот в чем...

Красный выкладывается полностью. Если он что-то задумает и захочет, чтобы мы, все остальные, согласились с ним и перешли на его сторону, он ни перед чем не остановится.

Однажды я оказался на встрече, где собралось большое количество людей, которые толком не знали друг друга. Консультанты разных уровней решили организовать конференцию – чтобы обсудить аспекты возможного будущего сотрудничества. Это было в разгар рецессии, и все мы рассчитывали на позитивные результаты этой встречи. В ожидании доклада председателя мы обсуждали самые разные темы.

За одним из столов сидела топ-менеджер Элизабет, солидная и авторитетная дама. Она уверенно заявила, что некая компания X, по ее оценкам, заработала около шести сотен миллионов за неделю, несмотря на конъюнктурный спад. Пятнадцать консультантов, все вполне образованные и продвинутые, дружно кивали. Представьте себе – шестьсот миллионов! В течение недели!

Пока Элизабет листала текст на тему, как участие консультантов поможет преодолеть кризис, я немного призадумался о цифрах. Я ничего не сказал, поскольку понятия не имел, откуда возникли эти цифры.

Все это вполне могло быть правдой, но могло оказаться и гиперболой. Честно говоря, я не знал. В ожидании доклада я начал подсчитывать, сколько это набегает в год – если в неделю зарабатывать по шестьсот миллионов. Но мне не хватило бумаги.

Ответы на свои вопросы я получил только после конференции. Когда я сел в такси, чтобы ехать на следующую встречу, водитель включил радио. В новостной сводке объявили, что компании X удалось за неделю заработать от восьми до девяти миллионов. Я понял, что именно отсюда Элизабет и взяла свои сведения. Я также понял, что восемь или девять миллионов в неделю – гораздо более реальная цифра, чем те шестьсот миллионов, на которые она ссылалась.

Впрочем, на самом деле здесь потребуется некоторая настройка, сверка с реальностью.

Почему никто не отреагировал? Почему никто из участников конференции не задумался, а достоверны ли приведенные ею данные и соответствуют ли они реальной ситуации?

Потому что ее утверждения звучали так убедительно! Ее лицо выражало решимость, голос ничуть не дрожал, когда она озвучивала эти фантастические цифры.

Красные именно так и ведут себя.

Они жаждут поделиться с публикой своим мнением, тем более что они считают его единственно верным и неоспоримым.

Возможно, кое-кто станет утверждать, что Элизабет нарочно передергивала факты, поскольку теперь мы уже знаем, что компания X заработала максимум девять миллионов в неделю, а вовсе не шестьсот.

Но лично я уверен, что Элизабет действительно верила в то, что она сказала. В том, что она просто ошиблась, нет никаких сомнений. Она не вникала в детали, конечно. Суть в том, что ее слова прозвучали вполне убедительно, когда она заявила, что компания X теперь зарабатывает в неделю по два ежегодных дохода. И мы все поверили в эти цифры.

Или, если процитировать моего давнего друга: или по-моему, или никак.

Остальное вы можете, конечно, домыслить сами.

Только мертвые рыбы плывут по течению

Красные – первопроходцы, наделенные волевым характером. Почему бы не прибавить к этим качествам нацеленность на результат и решительность? Красные не станут делать все так, как делают все остальные. Они не станут отказываться что-то делать только потому, что это очень хлопотно.

Красные не боятся принимать решения. Когда все другие сомневаются, размышляют и задаются вопросами о рисках, красный порой принимает самые противоречивые решения.

Красные наделены невероятным драйвом. Если уж они что-то решили, то дело обязательно сдвинется с мертвой точки.

Их бесстрашие позволяет им браться за те задачи, от выполнения которых другие отказываются. Часто, когда ситуация накаляется, они не боятся резких и спорных шагов. То, что многие предприниматели – красные, не случайность. Начинать какой-нибудь бизнес-проект при нынешнем типе экономики, особенно если он опирается на совершенно новую модель, – задача не для слабонервных. Требуется приложить серьезные усилия, чтобы вырваться вперед. К тому же следует признать, что риски являются частью повседневной жизни и что придется трудиться с раннего утра и до позднего вечера – и так много лет подряд. Красные все это понимают с самого начала, но это их вовсе не пугает.

Нужен кто-то, кто будет заниматься конкретными вопросами в кондоминиуме⁷ ассоциации? Возможно, вы не согласны с поставщиком электроэнергии, который утверждает, что со счетчиком и счетами нет никаких накладок? Или, может быть, подрядчик отказывался заменить крышу и установить новые лифты и теперь не хочет брать на себя ответственность? Вы не можете прорваться сквозь оборонительные рубежи бюрократов и обслуживающего персонала и уже собираетесь отказаться от их услуг, как вдруг вспоминаете парня со второго этажа, который обитает по соседству с вами? А ведь он наверняка красный? Ведь именно он осмелился выступить против управленцев на последнем собрании, посвященном опустошению мусорных баков? Да, именно так.

Так что привлеките к вашим переговорам парня со второго этажа, и вы увидите, что сразу же начнет что-то происходить. Вы можете, конечно же, вдохновить его тем, что он обязательно победит. И он, конечно же, заставит колеса крутиться. И многое, хотя и не все, начнет получаться. Поставщик, который раньше плевал на все, начнет шевелиться. А у парня со второго этажа не начнется бессонница, если кто-то обругает его.

Вообще-то, красные, если выступают единым фронтом, очень сильны.

Они откровенны в своих формулировках и действиях, так что определить, что перед вами – красная личность, не составит труда. Конечно, многие красные с годами научились сдерживать себя, но, как правило, надолго их не хватает. В условиях полной свободы они не стесняются и жмут на газ на все сто процентов. Со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Раньше было не лучше. Забудьте об этом. И как можно скорее

Красные не будут настаивать на своем проекте, если их удастся убедить в том, что есть более удачные варианты. Они очень быстро соображают и могут мигом переориентироваться и пересмотреть свое решение.

⁷ Совместное владение объектом. – (прим. ред.)

Плюс красных заключается и в том, что они не будут отвергать чужие идеи, если у них нет своей.

Они будут внимательно изучать и присматриваться ко всему, что может пригодиться и послужить во благо.

Иногда решение может прийти быстро, но желание постоянно менять все вокруг создает атмосферу динамики и подвижности. Если что-то статично на протяжении долгого времени – например, в течение нескольких недель, то красные могут – рраз! И мигом все поменять. Вы можете удивиться, и если спросите красного, почему он изменил то, что вполне сносно функционировало, то он, скорее всего, ответит: «Я изменил, потому что появился шанс».

Конечно, есть и минусы. Когда цель уже достигнута, красные начинают тяготиться и окружающие не знают, что последует дальше.

Едва только зеленые и синие начинают привыкать к новому месту работы и считают, что поняли, как все устроено, красный уже предпринимает следующие шаги.

Хорошо это или плохо? Как вы считаете?

Красное поведение: Итоги

Итак, что скажете? Знаете ли вы красных? Есть ли они в вашем окружении? Вспомните о знаменитых красных. В числе красных – Йон Фредрик Райнфельдт⁸, Микаэль Персбрандт⁹, Гунде Сван¹⁰ или Йоран Перссон¹¹. На примере Йона Фредрика Райнфельдта и Йорана Перссона было бы весьма интересно изучить, как они научились вести себя с таким спокойствием и достоинством, и найти различия в их базовых моделях поведения. В числе мировых знаменитостей можно назвать Барака Обаму и Мать Терезу.

Жизнь и деятельность Матери Терезы дают повод задуматься: сколько ей потребовалось сил, чтобы снискать славу и авторитет во всем мире? Вот уж кому было не занимать решительности и целеустремленности. Типичный красный профиль.

Глава 5 Желтое поведение

Как узнать того, кто потерял чувство реальности и как вернуть его на землю

Кому нужно поднять настроение? Я готов(а)!

Гиппократ предлагал делить людей по типу поведения, темперамента и характера. Какие синонимы подобрать к понятию сангвиник? Оптимист, жизнелюб, человек с жизнеутверждающим мировоззрением? Лексикон Microsoft Word предлагает еще один эпитет – человек возможностей или человек с перспективами. На самом деле все это – характеристики желтого поведения. Эти люди живут, чтобы жить, и всегда находят возможность радоваться и наслаждаться.

Жизнь – это праздник, и желтые убеждены, что смогут извлечь максимум удовольствий.

⁸ Йон Фредрик Райнфельдт (род. в 1965 г.) – шведский государственный и политический деятель, премьер-министр Швеции с 2006 по 2014 г. – (Прим. пер.)

⁹ Микаэль Оке Персбрандт (род. в 1963 г.) – шведский актер. В шведских фильмах он чаще всего играет роли полицейских и «крутых парней». – (Прим. пер.)

¹⁰ Гунде Андерс Сван (род. в 1962 г.) – шведский лыжник, 4-кратный олимпийский чемпион, 2-кратный призер Олимпийских игр, 7-кратный чемпион мира, 5-кратный обладатель Кубка мира. Первым применил технику конькового хода на соревнованиях.

¹¹ Ханс Йоран Перссон (род. в 1949 г.) – премьер-министр Швеции с 1996 по 2006 г. – (Прим. пер.)

Они восторгаются, получают удовольствие и смеются без перерыва. А почему бы и нет? Я имею в виду, что ведь на самом деле солнце всегда где-то светит.

Знаете ли вы кого-нибудь, кто видит солнце там, где все остальные видят темные облака? Знаете ли вы кого-нибудь, кто может смеяться, даже если за весь месяц не было ни одной хорошей новости? Если да, то вы встретили желтого. Вы побывали на каком-то празднике и удивляетесь, почему все вращается вокруг одного конкретного человека – мужчины или женщины?

Желтый выделяется из толпы и развлекает всех, кто хочет развлекаться. Желтые следят за тем, чтобы у всех было хорошее настроение и чтобы праздник действительно удался для всех. Если градус веселья спустился до опасно низкого уровня, то желтые переместятся в другое место, туда, где весело и праздник продолжается.

Желтых легко узнать. Они говорят не переставая. Именно они вместо того, чтобы задавать вопросы, предлагают ответы.

Причем часто они отвечают на вопросы, которые никто не задавал. Желтые отвечают на вопрос, рассказывая какую-нибудь историю, которая, впрочем, не имеет никакого отношения к делу. Но это не играет роли, потому что желтый просто поднимает вам настроение. Его несокрушимый позитив также означает, что вы не сможете долго сердиться.

Кстати, я мог бы взять на себя смелость и заявить, что желтые более популярные личности, чем другие. Вы и сами можете в этом убедиться. Они развлекают, они поднимают всем настроение, и рядом с ними всегда происходит что-нибудь веселое и забавное. Они знают, как привлечь всеобщее внимание и как удержать его. Они заставляют всех и каждого из нас почувствовать свою уникальность. Желтые все-таки чертовски обаятельны.

Они очень чувствительны и эмоциональны. Так же, как и красные, желтые мгновенно принимают решения, но редко могут объяснить их рациональными мотивами. Просто они чувствуют, что так нужно – и это их аргумент. И, конечно же, не следует недооценивать интуицию. Есть исследования, доказывающие, что интуиция может быть права гораздо чаще, чем нам кажется. Но здесь речь идет даже не об интуиции.

Желтые принимают решения под влиянием чувств, и рацию в этом процессе не участвует.

У меня есть сестра. Она желтая.

Она легкомысленная и беспечная, и я никогда не слышал, чтобы кто-либо когда-либо сказал о ней что-нибудь негативное. Может быть, я слишком необъективен, но я никогда не встречал никого, кому бы она не нравилась. Она имеет совершенно уникальную способность очаровывать каждого и любого, кого она встречает.

Марита рассказывает массу всякой всячины. Иногда она говорит такую чушь, что мне приходится переспрашивать ее, что она на самом деле имеет в виду. Чаще всего она отвечает со смехом:

– А я и сама не знаю!

Она и ее муж Лейф способны кому угодно поднять настроение и подбодрить. Они наделены почти непостижимой способностью видеть вокруг светлые яркие пятна. С ними я и сам становлюсь беспечным, счастливым и спокойным. На протяжении многих лет я размышлял над тем, от чего это действительно зависит, и пришел к выводу, что желтое поведение просто заразительно.

– Похоже, собирается дождь, – говорю я своей сестре.

– Не может быть, – отвечает она.

– Но ведь и в самом деле будет дождь, – говорю я, глядя в окно. – Смотри, вокруг все потемнело, и, вероятно, начинается гроза.

– Конечно, – говорит она, – но потом взойдет солнце! Погоди, и ты увидишь сам.

И она смеется. Пока в саду снова зазеленеет листва, она сидит на диване и ей весело. И я, и все другие – мы смеемся, потому что этому безоблачному настроению вообще невозможно сопротивляться.

Чем нас больше, тем нам веселее. Твои друзья – мои друзья...

Люди с преобладающим желтым цветом в поведении и характере сосредоточены на том, чтобы завязывать контакты и налаживать отношения. Они общительны и могут быть весьма убедительными. Они легко поддаются энтузиазму и экзальтации и могут довериться другим, нередко даже совершенно незнакомым людям.

Желтые могут общаться с кем угодно. Они вовсе не стеснительны, и по большей части очень хорошо относятся к

людям. Они всегда видят в других что-то позитивное, даже если еще совсем их не знают.

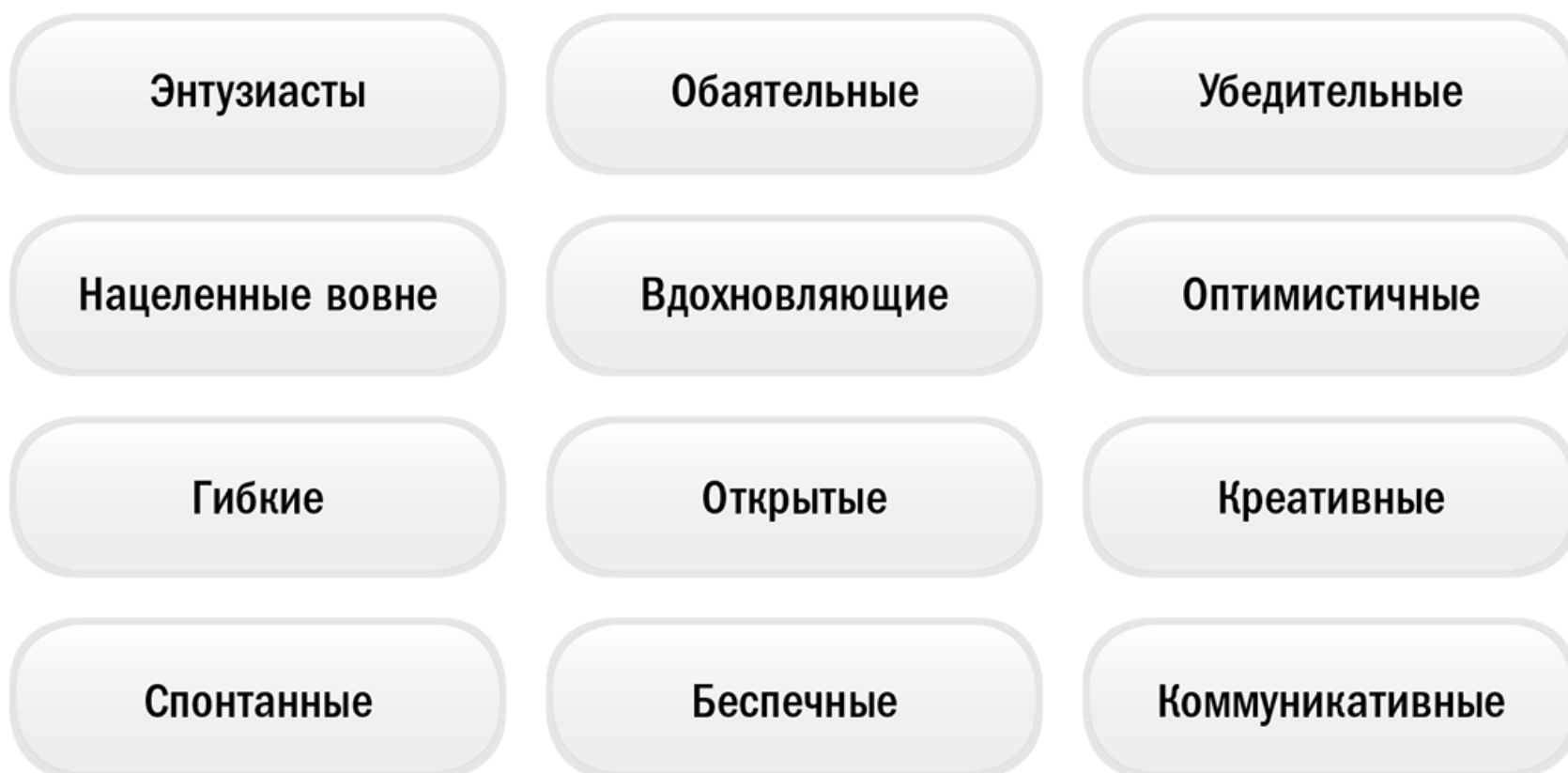
Подводя предварительные итоги: желтые очень позитивны, потому что они все время улыбаются и смеются. И это, несомненно, одна из их лучших черт. Оптимизм непобедим.

В ответ на сентенцию «благими намерениями вымощена дорога в ад» они часто парируют: зато какие прекрасные пейзажи мы увидим в пути!

Подобно красным, желтые очень энергичны. Их интересует все, и желтые – самые любопытные из всех, кого вы когда-либо встречали. Все, что ново, – радует, и большую часть энергии желтые тратят на то, чтобы найти новые подходы к работе.

Кто получает больше всех рождественских открыток, как вы думаете? Желтые. У кого больше всего контактов в мобильном телефоне? Вот именно – у желтых. У кого больше френдов на Facebook? Да, конечно, у желтых. У них повсюду есть друзья, и они поддерживают связь со всеми, чтобы всегда быть в курсе актуальных событий. Желтым важно знать, что происходит. Они хотят быть там, где что-то случается, и обязательно присутствуют на любом празднике или торжестве.

ЖЕЛТЫЕ обычно описывают себя так:



Я думаю, что вы уже очень воодушевлены. Давайте поближе рассмотрим детали.

Это фантастика, не правда ли? Мне ооо-очень нравится!

Поведение желтого характеризуется прежде всего безграничным оптимизмом и энтузиазмом. Нелегко поддерживать градус хорошего настроения на протяжении долгого времени.

В более общем плане миссия желтых – сосредоточиться на том, чтобы найти возможности и обеспечить пространство для решений.

Гиппократ в свое время называл желтых сангвиниками, и с точки зрения лингвистики это просто означает

«оптимист»¹². Желтые считают, что неразрешимых проблем не бывает. Все преодолимо. Неважно, что мир полон забот и трудов. Неистребимо позитивные желтые радуют свое окружение веселыми лозунгами, шутками и развлечениями.

Не могу сказать, откуда у желтых эта неисчерпаемая энергия, но она направлена на то, чтобы весело провести время и пообщаться с другими людьми. Все должны быть вовлечены в веселье и атмосферу праздника, и желтый никому не позволит скиснуть и повесить голову.

Один из моих близких друзей – желтый, и ему досталось немало испытаний. Жена Мики ушла от него, дети не радовали его хорошей успеваемостью в школе, сам он неоднократно терял работу, потому что его работодатели разорялись. Я не могу даже перечислить, сколько он пережил бедствий: он попал в дорожно-транспортные передряги, к нему в дом ворвались грабители и похитили ценные вещи. Иногда я даже не слишком-то охотно отвечал на его телефонные звонки. Мики – просто самый невезучий парень, которого я когда-либо встречал.

Но вот что меня по-настоящему покоряло в нем – это то, что он никогда не предавался унынию из-за своих неурядиц. Конечно, неприятности его огорчали, но он не мог долго переживать из-за них. В нем всегда все кипело и бурлило.

Я помню один эпизод, когда мы оба были довольно молоды. Он купил старый «Alfa Romeo». Это был двухместный автомобиль, с двумя дверями, допотопный и ржавый. Уже то, что он все еще был на ходу, можно было считать чудом. Мики, вероятно, ездил на этой колыхаге всего пару недель, а потом столкнулся с фонарным столбом, да так, что его зажало со стороны водителя. Встретив его после этой истории, я посочувствовал ему:

– Надо же, тебя чуть не придавило дверью!

Как вы думаете, что он ответил?

– Подумаешь! Там ведь две двери! Другая дверь абсолютно цела!

Консультант-оптимист наносит удар. И еще удар

Поскольку желтые сами оптимисты и умеют веселиться, они дарят своему окружению много радости и тепла. Благодаря неукротимому оптимизму они без труда преодолевают любое сопротивление.

Ведь никто не огорчится, если кто-то все время обращает внимание на светлые пятна?

Как можно не вдохновиться, если кто-то отказывается видеть полупустой стакан? А видит только наполовину полный?

Одна из моих клиенток – директор по продажам фармацевтической компании. Марианна работает в компании давно и прошла, как это обычно пишут, долгий извилистый путь. Ее начальство и все сотрудники сходятся в одном: она добилась успехов благодаря своей способности вдохновлять окружающих.

Пару раз я присутствовал на ее встречах с поставщиками. Я считаю, что и сам умею общаться с клиентами, но когда работает Марианна, я советую – просто снимите шляпу. За пару минут она может так обворожить своих партнеров, что даже если пригласит их выскочить в окно, они наверняка согласятся. Ради нее они готовы пролететь пять этажей. Если поверить ей, то все очень легко и просто.

Выпрыгнуть из окна – какая удачная идея! Мы сможем это сделать. Давайте прыгнем!

И вся группа дружно прыгает вслед за ней.

Она уникальна – потому что благодаря своему оптимизму способна убедить людей вершить великие дела и просто игнорировать негатив. Она вдохновляет на подвиги и внушает доверие.

Как-то раз я увидел, как она общалась с разъяренным клиентом, который был недоволен тем, как с ним обошлись в ее фирме. Конечно, такая ситуация никого не обрадует. Но для Марианны это вообще не проблема. Она улыбалась клиенту и делала вид, что пропускает мимо ушей его негативные комментарии. И она буквально развернула его – на 180 градусов, от ярости к улыбке и шуткам. Как это получилось? Я даже не думаю, что она и сама смогла бы все это объяснить. Просто для нее это естественно и органично.

Что произойдет, если мы перевернем все с ног на голову?

Желтые более изобретательны и находчивы, чем все остальные. Они склонны находить решения тогда, когда все уже

¹² Точнее – sanguis (лат) – кровь, жизненная сила. – (прим. ред.)

отчаялись. Они наделены уникальным свойством развернуть ход событий в позитивную сторону и проследовать дальше. Короче говоря, они могут перевернуть все с ног на голову. Они могут мыслить нестандартно. Назовите это как хотите, но они не всегда мыслят и действуют по заданным шаблонам.

Желтые соображают очень быстро, за ними трудно угнаться. Порой они и сами затрудняются объяснить, что они имеют в виду, когда озвучивают свои дерзкие идеи.

Один из моих близких друзей любит мастерить что-нибудь у себя в доме. Все, что связано с дизайном интерьеров и садово-парковым дизайном, буквально притягивает его. Я даже подозреваю, что Роббан втайне предпочел бы заниматься интерьером полный рабочий день и ради этого мог бы бросить свою нынешнюю работу.

Я сам видел, но еще больше слышал от его жены, как это происходит. Он делает круг по земельному участку. Обычно он начинает считать в обратном порядке – от десяти и до нуля.

– Дорогая, у меня есть идея, – говорит Роббан, дойдя до цифры семь.

Идеи осеняют его при самых разных обстоятельствах. У него хорошая визуальная память – ему очень легко представить все в картинках. Он просто может «видеть» вещи перед собой задолго до того, как они возникают. Кроме того, ему не занимать смелости и он не боится тестировать новые идеи. Или озвучивать их. Вербальная деятельность, как правило, параллельна новым идеям.

Лично у меня был желтый коллега, он мог, пересекая улицу и просто оглядываясь вокруг, придумать нескольких действительно заслуживающих внимания бизнес-проектов. Как это происходит? Я на самом деле не знаю. На протяжении долгого времени мы просили его записывать свои предложения, а обо всем, что происходило потом, я расскажу позже, в рубрике «минусы».

А еще желтому помогает то, что он, как правило, игнорирует всякие ограничения. Он и в самом деле преодолевает обычные барьеры, когда выполняет какие-то креативные задачи.

Существуют доказательства того, что желтые не признают никаких рамок и границ.

Если вам потребуются новые идеи или новые решения – вам придется поискать среди желтых, которых вы знаете. Вас не оставляют одни и те же мысли? Вам нужен новый взгляд на старую проблему? Пообщайтесь с желтыми. Не факт, что они помогут вам решить ваши проблемы – как раз выполнение сложных задач не является сильной стороной желтых. Но их креативный подход поможет вам пересмотреть ваши взгляды и сдвинуть дело с мертвой точки.

Продавать снег пингвинам и песок бедуинам

Желтые умеют убеждать и переубеждать. Благодаря своей энергии и оптимизму они легко увлекаются и могут увидеть возможности и решения там, где другие видят только препятствия.

Обычно говорят, что есть разница между «убедить» и «угворить», и многие желтые иногда пересекают эту границу. Часто на слух все звучит очень заманчиво. Желтые владеют языком так виртуозно, что могут завербовать людей и привлечь их на свою сторону.

Кстати, язык жестов у желтых, как я описываю в главе «Язык телодвижений», весьма богат и многообразен. Так что опыт общения с желтыми запоминается надолго.

Но дело не только в энергии и воле.

Желтые используют такой способ убеждения, что переманивают нас на свою сторону. Они часто изображают все визуально и поэтому воздействуют на многие чувства, а не только на слух. А это, в свою очередь, оказывает позитивное влияние на телесный статус.

Многие желтые – искусные риторики, хотя порой они сами даже не подозревают об этом.

На уровне инстинктов они чувствуют, что Этос¹³ – несущий послание, так же важен, как и само послание. Они могут по-настоящему приблизиться к вам как к личности. Чаще всего они обращаются непосредственно к вам и пожимают вам

¹³ Этос – термин древнегреческой философии, обозначающий совокупность устойчивых, стабильных черт характера индивида. Присущий каждому человеку природный Этос определяет все проявления характера.

руку. Они могут обратиться к вам с дискретными личными посланиями. А это очень важно, особенно для тех, кто хочет почувствовать свою исключительность.

Считается, что экс-президент США Билл Клинтон был феноменален в этом отношении. Он мог своим присутствием заставить людей почувствовать себя очень значительными и оцененными. Он обладал таким типом харизмы, которая свойственна многим представителям желтого цвета. Он мог проявлять очевидный интерес к людям, задавал деликатные уместные вопросы, которые и в самом деле заставляли других почувствовать себя значительными. Возможно, именно эта черта и стала одной из причин любовной драмы, которая чуть не завершилась импичментом. Впрочем, это уже совершенно другая история.

Я знаю очень и очень многих. В общих чертах

Если желтые не смогут налаживать и сохранять отношения с окружающими, они начнут медленно вянуть и умирать. Возможно, это некоторое преувеличение, но представьте себе, что сама по себе суть желтого поведения заключается в способности завязывать контакты.

Желтая черта отвечает за вдохновение.

Желтые просто вдохновляют свою окружающую среду, а это лучше всего сделать, завязывая контакты.

Желтые знают, что на сегодняшний день отношения несравненно важнее, чем, например, бизнес. Если ваш клиент не испытывает к вам никаких эмоций, то вам становится все труднее сдвинуться с мертвой точки.

Желтых знают все. У желтых гораздо больше знакомых, чем у всех остальных. К желтым все хорошо относятся. Желтому не обязательно знать кого-то слишком близко, чтобы называть его своим другом. Древний лозунг из Нового Завета «Кто не со Мною, тот против меня¹⁴» можно перефразировать. Для желтого все обстоит ровно наоборот. Тот, кто не выступает активно против меня, тот, конечно, со мной.

Если, например, красные спрашивают, *что* нужно сделать, то желтые захотят немедленно узнать, *кто* должен это делать. Без этого они не смогут принять окончательное решение.

Желтым становится не по себе, если команда или группа работают плохо. Ему нужны такие отношения, при которых все функционирует как положено.

Желтое поведение – итоги

Ну и что вы думаете? Вы когда-нибудь встречали желтых? Джордж Буш-младший – один из самых знаменитых представителей этого цвета. Его выходки уже стали достоянием истории. Хотя он всегда делал и говорил все очень искренне. Разве можно забыть, как он в самый разгар саммита большой восьмерки начал массировать плечи Ангелы Меркель? Он, я бы сказал, поддался минутной спонтанной прихоти. Интернет буквально напичкан описаниями и изображениями его приключений. Желтые вообще целиком состоят из неожиданностей и спонтанностей. В числе знаменитых шведов, которые демонстрируют желтые черты, – Каролина Клюфт¹⁵, Свен Меландер¹⁶, Баббен Ларссон¹⁷, Юнас Гардель¹⁸, лидер конституционных демократов Йоран Хэгглунд¹⁹ и принцесса Мадлен²⁰. Не говоря уже о Филиппе и Фредрике²¹. Если

¹⁴ Кто не со Мною, тот против Меня; и кто не собирает со Мною, тот расточает. Евангелие от Луки, 11:23.

¹⁵ Каролина Клюфт (род. в 1983 г.) – шведская спортсменка и телеведущая.

¹⁶ Свен Меландер (род. в 1947 г.) – шведский актер и журналист.

¹⁷ Баббен Ларссон (Барбру Карин Виола Вестерлунд Ларссон, род. в 1956 г.) – шведская певица и актриса.

¹⁸ Ларс Юнас Хольгер Гардель (род. в 1963 г.) – шведский драматург, прозаик и актер.

¹⁹ Бу Йоран Хэгглунд (род. в 1959 г.) – шведский политик.

будете с ними общаться, попробуйте вставить в беседу хотя бы словечко, если, конечно, вам это удастся.

Глава 6 Зеленое поведение

Почему так трудно изменять вещи и предметы – и как с этим справиться

А с чего начать? А это срочно?

Зеленые личности – самый распространенный тип, так что вы сможете встретить их везде. В чем заключается их своеобразие? Проще всего – представьте себе мозаику, выложенную из разных цветов. В этом обстоятельстве нет ничего негативного, но задумаемся, что это на самом деле может значить.

Если красные демонстрируют чудеса эффективного управления, желтые – творческие усилия и компанейскость, а синие – взыскательность и перфекционизм, то зеленые очень сбалансированны.

В целом им не свойственны экстремальные проявления. Гиппократ называл их флегматиками. Люди стихии земли, говорили о них ацтеки. Медлительные, неторопливые, нечувствительные, ленивые, вялые, спокойные – вот как их характеризует словарь синонимов в Microsoft Word.

И так оно и есть – не каждому дано быть экстремалом. Иначе мы просто не смогли бы ничего делать. Не каждый наделен чертами лидера – иначе тогда просто-напросто будет некем руководить. Не все могут быть бодрыми и веселыми масовиками-затейниками, потому что некого будет развлекать. А если все станут ревизорами и педантами, то будет некого и нечего проверять.

Зеленые не слишком выделяются на фоне других цветов. И это обстоятельство часто уравнивает ситуацию.

Там, где красный или желтый бросаются с места в карьер и включают крейсерскую скорость, зеленый занимает гораздо более взвешенную позицию. А там, где синий углубляется в детали, зеленый пытается разузнать побольше общей информации.

И это – плюс.

Если у вас есть друг зеленого цвета, он не забудет про ваш день рождения. Он не будет завидовать вам и вашему успеху, и он не будет пытаться в гостях перехватить у вас инициативу, чтобы рассказывать публике свои собственные истории. Он не будет пытаться перещеголять вас, он не будет преследовать вас, он не будет подвергать вас стрессу, выдвигая новые и все более жесткие условия и требования. Он не будет рассматривать вас в качестве конкурента. Он не будет вытеснять вас с лидирующих позиций, если не получил мандата на такие действия. Он также не будет...

В этом месте вы на секунду задумаетесь. Есть масса вещей, которые он не будет делать. Но чем же он в таком случае занимается?

Нельзя проигнорировать тот факт, что зеленые более пассивны, чем другие. Они не такие заводные, как красные, не такие изобретательные, как желтые, и не такие аккуратисты, как синие. Они такие, как и большинство из нас.

По этой причине с ними легко иметь дело. Они позволяют нам быть самими собой. Они не требуют многого, и они никогда не затевают ссоры – просто так, без особого повода. Детей с зелеными чертами обычно уподобляют ангелочкам. Они едят и спят по расписанию, они делают домашние задания без лишних напоминаний.

Но дело не только в этом. Зеленые никогда не станут оскорблять окружающих, если могут этого избежать. Они предпочли бы вообще никого не обижать, они не будут перечить боссу, даже если он принимает не совсем верные решения. (Во всяком случае, они не действуют публично и открыто. Конечно, в комнате, где они с коллегами пьют кофе, они могут

²⁰ Мадлен (род. в 1982 г.) – принцесса Шведская, дочь короля Карла XVI Густава и королевы Сильвии.

²¹ Филипп Хаммар и Фредрик Викингссон – журналисты, писатели и телеведущие, авторы развлекательных программ на шведском телевидении.

вести себя более откровенно, но об этом позже.)

Они часто стремятся приспособиться к окружающим, что способствует их репутации осмотрительных и уравновешенных. Они идеально подходят для того, чтобы умиротворять желтых неврастеников, например. Им удастся воспламенить синих, которые иногда чересчур заторможены.

Я и мои близкие регулярно общаемся с семьей, где муж – желтый. Он часто острит, веселит всех и находится в центре внимания, он придумывает веселые игры и охотно отвечает на вопросы. Он воспринимает всех окружающих как свою аудиторию, и он всегда солирует на подмостках. Его жена – зеленая, спокойная, сдержанная и всегда доброжелательная. Когда он развлекается, скачет и прыгает (а он пребывает в почтенном возрасте), она молча сидит на диване и улыбается. Так же, как и все остальные, она развлекается. А если вы спросите у нее, не устала ли она от своего мужа, она спокойно ответит:

– Но ведь он такой прикольный...

И это типично зеленая черта. Зеленые очень толерантны к другим, в том числе и к тем, кто своим поведением не вписывается в стандартные рамки.

Теперь картина начинает проясняться? Зеленых можно найти везде, и даже там, где мы не можем себе представить. Можно сказать, что зеленых – большинство.

Некоторые базовые черты

Зеленые – сами по себе персонифицированное дружелюбие. Вы всегда можете рассчитывать на то, что вам протянут руку помощи, когда вам это понадобится. Они сделают все, что в их силах, чтобы спасти ваши с ними отношения, которыми они очень дорожат. И они всю жизнь будут инвестировать в вас позитивные эмоции.

Они не забудут день вашего рождения, а также день рождения вашего мужа, или жены, или партнера, или ваших детей и т. д. Меня даже не удивит, если они знают, когда родилась ваша кошка.

Есть мнение, что зеленые – лучшие слушатели. Так оно и есть. Зеленые всегда больше заинтересованы в вас, чем в самих себе. А если даже они чересчур сосредоточены на самих себе, они никогда не подадут виду. Зеленые часто трудятся в общественном секторе, где без всякой мысли о личной выгоде помогают ближним.

Кроме того, они незаменимы в команде. Для зеленых команда, группа или семья всегда важнее отдельного индивида, и я бы сказал, что общество, в котором много зеленых, всегда будет заботиться о больных и слабых. Они не оставляют друга в беде, им можно позвонить когда угодно. Они всегда готовы подставить плечо, чтобы вы могли в него поплакаться.

Сами ЗЕЛЕННЫЕ обычно считают, что они



Они консервативны и не любят реформ, даже если реформы несколько их не задевают. Если вы потратите массу времени и сможете убедить зеленых, то зеленый согласится попробовать что-то новое. Но ведь мы всегда ценим то, что у нас есть, а не то, что у нас будет. И синица в руках, и ближняя соломка... И далее со всеми остановками.

Вроде бы звучит заманчиво? А теперь давайте углубимся в детали.

Самый лучший на свете друг

Я уже отмечал, что зеленые очень дружелюбны. Когда они говорят, что искренне обеспокоены тем, как вы справитесь с тем или иным испытанием, будьте уверены – они действительно озабочены вашими проблемами. Подобно желтым, зеленые очень общительны, они по-настоящему заинтересованы в контактах с окружающими.

Если спросить в группе, может ли кто-нибудь что-нибудь сделать, то зеленый не бросится с криком «Я сделаю!». Тем не менее он оглянется вокруг, и если никто другой не возьмется, то он придет на помощь.

Но почему? Потому что он не хотел бы оставить вас на произвол судьбы. Он знает, что вам будет плохо, если вам никто не поможет. И даже если сам он не сможет ничего сделать, он приведет к вам друга.

Я до сих пор помню молодую женщину, с которой я работал в консалтинговой фирме в самом начале XXI века. Майя, конечно, была в основном синяя, но первыми проявлялись у нее качества, присущие зеленым. Она вся была как на ладони: когда к ней кто-то обращался за помощью, она не могла отказать. И так каждый раз.

Ее письменный стол буквально ломился от всяких бумаг, но она все время откладывала уборку на потом. Мы всегда могли рассчитывать на нее, и она всегда помогала нам разобраться в том, о чем остальные забывали. Мы решили посадить ее в приемную директора. И поскольку новые клиенты сразу встречали ее, ее дружелюбный вид и приветливая улыбка очень ободряли их. Она никогда не упускала шанс предложить горячий кофе, старалась обеспечить клиентам комфорт, в случае, если им приходилось довольно долго ждать.

Плюс ко всему, Майя никогда не пропускала ничьи дни рождения или именины, наши жены, мужа и дети тоже находились в центре ее внимания. От нее регулярно приходили краткие и очень искренние послания, чтобы напомнить нам, загнанным консультантам, что у нас тоже есть семьи, о которых следует позаботиться. Конечно, мы вполне могли бы позаботиться о себе и сами, но ее доброта и участие очень нам помогали. Это было так естественно для нее, и когда мы призывали ее позаботиться о себе самой, она почти обижалась. Ей хотелось позаботиться о нас, и это доставляло ей радость.

Конечно, есть какие-то пределы, и Майя постоянно рисковала тем, что кто-то воспользуется ее открытостью и сердечностью. Но умение соблюсти разумный баланс – очень редкое свойство.

У зеленых все получается органично. Если вы сидите за кофейным столиком, то вполне естественно спросить у других, хотят ли они добавки. Поэтому, когда другие цвета вполне могут взять свою пустую чашку и подойти к кофемашине, зеленые в этой же ситуации возьмут весь термос, чтобы наполнить его и принести к столу.

Они хотят оставаться в хороших отношениях со всеми, так что они попробуют завербовать даже тех, кто им не слишком нравится. Кстати, таким образом они предотвращают ссоры.

Зеленые, как правило, придерживаются хорошего мнения о многих. И демонстрируют доверие к другим.

Иногда, к сожалению, все заканчивается очень плохо, но это больше говорит об окружающих, чем о зеленых. Они настолько добросердечны, что позволяют другим без конца эксплуатировать их.

У меня есть приятель – Лассе, он как раз один из таких настоящих закадычных друзей. Не играет никакой роли, сколько у него дел и насколько он занят, – если кто-то нуждается в помощи, то он обязательно кинется помогать. Иногда он даже забывает заниматься своими делами, настолько велико и непреодолимо его стремление помогать другим.

В выходные дни он отвозит детей, своих и чужих, куда они хотят. Он помогает друзьям и знакомым переезжать, он одалживает им свои инструменты, не дожидаясь, когда его попросят. Он выслушивает всех, когда ему звонят и жалуются, и он всегда приглашает выпить вместе чашечку кофе. На все это, конечно, тратится масса времени, но ему нравится.

Если они обещают что-то сделать, то можете не сомневаться – все будет сделано

Если зеленый обещает, что он выполнит конкретную работу, можете рассчитывать на то, что он это сделает. И если он сможет, то обязательно сообщит вам о том, что он все сделал. Возможно, это не будет сделано в наикратчайшие сроки, но в вашем почтовом ящике появится письмо – примерно тогда, когда вы на это рассчитывали. Они не хотят причинять другим неприятности. Они не хотят подвести свою команду и потому не делают ничего такого, что может создать дискомфорт для команды. Команда – прежде всего, а командой может быть компания, группа, футбольный клуб или семья. Зеленые наблюдают, как себя чувствуют окружающие.

Почему у зеленых все складывается так гармонично – вопрос остается открытым. Возможно, во многом потому, что они стараются избегать конфликтов. Возможно, они хотят радовать окружающих и приносить пользу. Если они смогут порадовать вас виртуозно выполненной работой, они обязательно постараются.

Угодить кому-нибудь – мотив для зеленых. Это происходит естественно и не требует никаких усилий.

И все делается с каким-то подчеркнутым спокойствием, и это снижает уровень стресса у окружающих.

Мы не хотим сюрпризов со знаком минус. Поэтому желательно знать, что будет. И так каждый раз

Вы всегда знаете местонахождение зеленых. Если зеленого посадить в определенный угол, то можете поверить: он там и останется. В некоторых фирмах провозглашается лозунг – важно доверять своим сотрудникам. Творчество и изобретательность не на первом месте в перечне желательных качеств. Короче говоря, требуются профессионалы, которые понимают свои задачи и исполняют работу без собственных нежелательных инициатив.

В таком случае нанимают зеленых. Они обязательно станут ядром стабильности и будут делать то, чего от них ожидают. Они не против подчиняться – до тех пор, пока распоряжения корректно сформулированы. Сами они хорошо себя чувствуют на работе, если все стабильно, надежно и предсказуемо. Или дома. Или в кондоминиуме ассоциации. Или в футбольном клубе.

Представьте себе, что когда на работе возникает турбулентность в связи с конъюнктурными перепадами или ожидается смена топ-менеджмента, – каждый цвет проявляет себя по-своему. Красные, конечно же, никого не слушают, они бегут со всех ног делать то, что считают необходимым. Если они не ссорятся с начальством, то только потому, что не могут оценить его решения. Желтые немедленно ввязываются в бурные дискуссии и спешат уведомить всех о том, как они оценивают происходящее. Вместо того чтобы работать, они будут дебатировать – до поздней ночи. Синие сформулируют полмиллиона вопросов, на которые пока никто не знает ответа.

А как отреагируют зеленые? Они начнут роптать.

Но если начальству все-таки удастся внушить им чувство безопасности, они будут по-прежнему работать и не роптать. Они просто продолжат свое движение по траектории тангенса. Чего уж спорить, лучше сохранить то, что есть. Такой подход помогает перенести некоторые потрясения. Если же мы постараемся и сделаем так, что зеленые изменят направление движения, то они оставят за собой суверенные права и при этом сохранят атмосферу на управляемом уровне.

Вы всегда будете знать, как зеленый ответит на те или иные вопросы, потому что он не слишком часто меняет свое мнение.

Несколько лет назад я консультировал клиента – Грегера. Грегер был заместителем директора фирмы на протяжении нескольких лет и возглавлял команду управленцев, состоящую из нескольких зеленых менеджеров промежуточного звена. Он забавлялся тем, что предлагал новые идеи и экспериментировал. Он писал записочки с ответами, которые, как он считал, мог бы получить от своих коллег. «Нет» – от Анны. «Да» – от Стефана. «Может быть» – от Бертиля. И каждый раз все совпадало. Грегер знал их и знал, как они будут реагировать на то или иное его предложение.

С желтыми такая ситуация исключена. Они даже и сами не знают, что они ответят, если у них появится выбор. Их это, конечно, вдохновляет. Но окружающие пребывают в некотором замешательстве. А насчет зеленых можно не беспокоиться.

Кто? Я? Я не слишком важная птица. Забудьте о том, что вы меня видели. Оглянитесь на других

Я уже отмечал: для зеленых группа или команда всегда важнее индивида. «Мы» гораздо важнее, чем «я». Не забывайте, что это базовая ценность для зеленого, и его не следует провоцировать. Работа, команда, клуб или семья – все эти разные группы очень важны для зеленого. Он часто может позабыть о своих желаниях, пока группа не достигнет своих целей.

Лично вы, может быть, считаете, что группы состоят из людей, и если каждый отдельный индивид доволен, то и вся группа в целом чувствует себя хорошо? С этим можно согласиться, но все-таки для зеленого все устроено иначе.

Для зеленого коллектив важнее индивида – если коллектив в целом чувствует себя хорошо, то и каждому отдельно взятому индивиду будет хорошо.

Зеленые уделяют внимание своему окружению в целом и каждому отдельному индивиду в частности. Вот почему так трудно добиться от них прямого ответа. Зеленому важно, и он постарается сделать так, чтобы все окружающие чувствовали себя хорошо.

В связи с этим я могу вспомнить одну поучительную историю.

Воскресным утром – это было несколько лет назад – мне позвонил коллега, с которым мы фактически были едва знакомы. К тому времени я работал с Кристофером всего несколько месяцев и почти ничего не знал о нем.

Его звонок очень меня удивил. Я даже понятия не имел, зачем я ему понадобился. Он поздоровался и поинтересовался, чем я занимаюсь. Я к тому времени только что приобрел новый дом и занимался обустройством. Кристофер спросил, какие у меня планы на сегодняшний день и чем я намерен заниматься. Помню, я ответил: «Меня беспокоит система отопления». Это было в начале зимы. Температура опустилась чуть ниже нуля градусов, и система отопления функционировала со сбоями. Но зима явно не собиралась отступать, и я считал, что мне и моим близким предстоит холодные дни в новом доме.

Кристофер, конечно же зеленый, задал мне целый ряд вопросов и дал мне массу дельных советов. Оказалось, что у него такая же система отопления и у него есть знакомый водопроводчик, которого он может попросить зайти ко мне и проверить, в чем дело. Если я в этом заинтересован, конечно. Мы еще немного поболтали, и я по-прежнему никак не мог понять, зачем он мне позвонил.

Он спросил, где я живу. Я назвал ему адрес, и он обещал записать его и передать своему другу-водопроводчику. Затем спросил, не собираюсь ли я приехать в центр. Я жил в нескольких милях²² от офиса и не намеревался ехать на работу в это воскресенье. О чем и сообщил Кристоферу.

Мы еще немного поболтали и наконец он прямо сообщил мне, ради чего он действительно позвонил. До меня не сразу дошло, что он стоит перед офисом в одной футболке, потому что двери случайно захлопнулись, когда он спустился из офиса, чтобы пообедать. Я посмотрел на термометр. Два градуса ниже нуля и, к тому же, легкий снегопад. А ведь мы с ним протрепались еще минут пятнадцать. Я сел в автомобиль, дал по газам и спас его от верного замерзания.

²² Шведская миля равна примерно 10 километрам.

Все другие всегда важнее. Зеленый никогда ни о чем не просит.

Я понимаю, что ты имеешь в виду

Есть мнение, что зеленые – интроверты, то есть они ориентированы «внутри», или «на себя». Это означает, что они говорят не просто для того, чтобы поговорить. Зеленые держатся очень скромно – на фоне своего окружения. Они охотно выслушают вас. Они заинтересованы в вас и в ваших идеях.

Они и на самом деле слышат, что говорят другие.

В отличие от красных, которые слушают только тогда, когда они могут что-то выиграть, или желтых, которые и вовсе не слушают (несмотря на то, что сами будут отрицать этот факт), зеленые слышат, что вы на самом деле говорите.

Они очень чувствительны к человеческим проблемам. Не факт, что они предложат какие-то решения, но они не проигнорируют то, что вы говорите. При этом не обязательно они будут с вами соглашаться во всем. Но в любом случае они – очень прилежные слушатели.

До сих пор вы, вероятно, пытались разгадать головоломку. Как совмещаются разные цвета? Какая работа годится для одних и не годится для других? Эти вопросы возникают сами собой, даже если на них не так-то просто найти ответы.

Многолетний опыт подсказывает мне, что красные и особенно желтые обязательно будут незаменимы в торговле. И, безусловно, так оно и есть. Но чаще всего не хватает зеленых. В торговле очень важно поменьше говорить и повнимательней слушать, а для зеленых это органично.

Хелен, зеленая, работала в торговле, и я тренировал ее несколько лет назад. У нее был мягкий характер. Многие вообще не понимали, как она выжила, работая в столь жесткой конкурентной среде. Лично у меня теперь есть теория на этот счет.

Однажды Хелен поделилась со мной. Ей нужно было встретиться с генеральным директором одного концерна, которого все уважали и боялись. Еще никому из ее компании не удалось ничего продать ему, но Хелен после некоторых тренингов со мной решила попытаться.

Они столкнулись друг с другом уже на паркинге, до обеда. Мрачный генеральный директор в своем сером американском авто конца шестидесятых выглядел очень старомодно и элегантно. Хелен подумала: вот это да!

– Вы любите автомобили? – спросил генеральный директор вместо приветствия.

Хелен кивнула. Затем он начал рассказывать об автомобилях, о том, сколько времени он уделяет тому, чтобы содержать свою колымагу в порядке – краску, колеса и двигатель. Он показал ей, как выглядит машина под капотом, и Хелен кивнула. Она только молилась про себя и надеялась, что он не будет задавать лишних вопросов, потому что на самом деле она не могла даже отличить «Форд» от «Шевроле». Но она не прерывала его, а только слушала.

После этого они прогулялись до ресторана. Когда они сели за стол, он попросил ее показать контракт. Самое неожиданное в этой истории то, что ей удалось напрямую заключить с ним сделку. Но как она этого добилась? Она и вовсе ничего не делала – она только слушала. Он подписал контракт еще до того, как им принесли обед.

Зеленое поведение. Итоги

Есть ли в вашей семье зеленые? Вполне возможно.

Среди знаменитых шведов есть зеленые – это Стефан Эйнхорн²³, Лотти Кнутсон²⁴, Марк Левенгуд²⁵ и король Карл XVI Густав²⁶. Бывший премьер-министр Швеции Ингвар Карлсон – еще один типично зеленый. Он всегда всех обо всем расспрашивал и крайне негативно относился к конфликтам. Он сам признавался, что очень серьезно обдумывал свои решения

²³ Стефан Эйнхорн (род. в 1955 г.) – шведский врач, профессор и писатель.

²⁴ Лотти Кнутсон (род. в 1964 г.) – шведская писательница и журналистка.

²⁵ Марк Левенгуд (род. в 1964 г.) – шведоязычный финский журналист, писатель и телеведущий.

²⁶ Карл XVI Густав (р. в 1946 г.) – король Швеции с 1973 года, из династии Бернадотов.

и даже сам не знал, что именно влияло на окончательный результат.

Вполне возможно, что к зеленым можно отнести и Иисуса Христа. Вот кто знал, как нужно обращаться с людьми.

Глава 7 Синее поведение

А с чего ты взял, что тебя всегда будут считать бездельником и шалопаем...

Почему мы должны это сделать? Кто-нибудь анализировал эту ситуацию?

Синие заслуживают особого внимания – среди четырех основных цветов. Вы наверняка встречались с ними. Они не слишком себя выпячивают, но очень внимательно следят за всем, что происходит вокруг. Там, где зеленые не слишком ориентируются, синие знают ответы на все вопросы. Синие анализируют, исследуют, оценивают.

Если вы придете в гости к синему, то сразу получите ответы на все ваши вопросы. У синего везде и во всем особый порядок. Каждый крючок промаркирован – чтобы дети точно знали, куда повесить свои куртки. На двери холодильника висит схема сбалансированного питания на ближайшие шесть недель. Если вы заглянете в ящик с его инструментами, то увидите, что каждый находится на своем месте и ничего никуда не исчезло. Но ведь это вполне оправданно? А все потому, что настоящий педант всегда кладет вещи туда, где они должны находиться.

Он также пессимист, хотя нет, извините, он – реалист. Он видит ошибки, и он видит риски. Он меланхолик, он ходит по кругу и замыкает его. Грустный, печальный, депрессивный, подавленный и мрачный. Все эти эпитеты имеются в лексиконе Microsoft Word.

Простите, но все это не совсем так... Или даже совсем не так

У всех у нас есть такой друг. Только представьте себе: вы обедаете в ресторане с вашими лучшими друзьями. Вы обсуждаете кошек, футбол или космические ракеты. Один из вас решается продемонстрировать свою эрудицию. Скорее всего, он – красный. И он утверждает, что Кристер Фуглесанг²⁷ побывал в космосе три раза. Хотя вполне возможно, что он желтый, и он бодро утверждает, что в детстве обитал в одном квартале с Кристером Фуглесангом, в Векшё.

Синий друг откашливается и, выдержав артистическую паузу, говорит: на самом деле Кристер Фуглесанг побывал в космосе лишь дважды, и что он дважды установил своеобразный рекорд – он поднял самый тяжелый вес, находясь в состоянии невесомости (около 800 кг). И к тому же, он провел свое детство не в Векшё и вообще не в Смоланде²⁸, а в Нака, рядом со столицей шведского королевства. Кроме того, добавляет он, не меняя выражения лица, с учетом того, что Кристеру уже стукнуло пятьдесят два года, когда он в 2009 году совершил свой второй космический полет, то едва ли он мог бы отправиться в космос третий раз. Вероятность фактически оценивается как достаточно низкая. Ниже шести процентов.

Так что будьте настороже, друзья. Этот друг знает все, он ничего не упустит из виду. Он может и не придавать этому значения, но обязательно выложит все факты, которые вам не удастся поставить под сомнение. Он знает, где он нашел те или иные сведения, и вполне может вытащить любую книгу, чтобы доказать свою правоту.

Так обстоят дела с синими. Прежде чем что-то сказать, они выясняют, как все обстоит на самом деле.

Они гуглят все подряд, читают всю инструкцию – от корки до корки – и только затем могут дать исчерпывающий отчет.

²⁷ Арне Кристер Фуглесанг (род. в 1957) – шведский физик и первый астронавт Швеции. Он также первый астронавт из скандинавских стран. – (Прим. пер.)

²⁸ Смоланд – историческая провинция в Южной Швеции, в восточной части региона Гёталанд.

Но важно отметить: если вопрос не всплывет, то синий вряд ли что-нибудь скажет по этому поводу. Он не испытывает потребности поделиться своими знаниями со всеми остальными. Конечно, синий не может знать все, и никто этого не может. Но уж если он что-то сказал, то можете поверить – так оно и есть.

СИНИЕ обычно считают, что они:



Вы уже и сами это заметили? Вы просто молодцы. На этот раз я перечислил разные свойства в алфавитном порядке. А синие как раз очень ценят порядок. Но проблема состоит в том, что дальше я ничего не комментирую и не делаю никаких обобщений. А всем синим, кто читает мои заметки и, возможно, отмечает что-то на полях, я хочу посоветовать зайти на мой сайт и там найти все возможные объяснения – я просто решил сэкономить бумагу. По мере возможности, конечно. К чему истреблять деревья?

Ничего особенного – просто я делаю свою работу

Откуда взялась эта черта – непритязательность? У того, кто все всегда знает лучше всех? Очень скромно и похвально. Синие не выпячивают себя только потому, что знают ответы на большинство вопросов.

Синие никогда не рвутся на баррикады, они не бьют в барабаны – или самих себя в грудь, – чтобы доказать миру, какие они всезнающие эксперты. Чаще всего они довольствуются тем, что сами себя считают знатоками.

Причем эта черта далеко не всегда маркируется знаком плюс. Я не раз находился среди большого количества людей, и вместе мы пытались решить конкретную проблему. Через два часа появлялся синий и делился с нами рецептом – как ее можно решить. Оказалось, что он всегда знал, как подступиться к этой проблеме – и с одной, и с другой стороны. Поскольку синие не всегда видят цельную картину, они и действуют не всегда. И когда я поинтересовался, почему же он ничего не сказал, когда увидел, что мы как раз пытаемся решить эту проблему, он ответил: а вы не спрашивали.

Такой ответ, конечно же, может вызвать раздражение. Но в то же время я могу его понять. Если мы не пригласили его в качестве консультанта, то это, скорее всего – наша проблема. Он знает ответ, и ему этого достаточно.

Так ради чего бить в фанфары, аплодировать или вызывать синего на подиум? Чтобы наградить его за то, что он справился с поставленной перед ним задачей? Какая-то ерунда. Он кивнет, поблагодарит за внимание, получит приз и

причитающийся ему гонорар и вернется обратно за рабочий стол, чтобы продолжить следующий проект. Но его, конечно, очень удивит ваша реакция – ведь он на самом деле просто выполнял свою работу.

Простите, но где вы это прочитали? Какое издание?

Синим всегда не хватает фактов и нюансов, причем не только первостепенных, но и тех, которые изложены мелким шрифтом. Кто-то заметил, что дьявол кроется в деталях. Вполне могу себе представить, что этот афоризм запустил в обиход именно синий.

Никакая деталь не может быть слишком незначительна, чтобы упустить ее из поля зрения. Синие просто категорически не способны халтурить...

Впрочем, стоп! Не следует считать, что если вы упустили какую-нибудь крохотную деталь, то значит, вы схалтурили. Но если вы спросите об этом синего, то он именно так и думает. Если вы контролируете процесс не полностью, то вы и вовсе ничего не контролируете. И какой нам прок от халтуры? Как это можно мотивировать?

Да никак на самом деле. Посоветуйте синему, чтобы он не углублялся в детали нового контракта, что он может проигнорировать последние тридцать пунктов – они не содержат почти ничего ценного, – и он очень внимательно посмотрит на вас и усомнится в ваших ментальных способностях. И вряд ли он даже что-нибудь скажет. Скорее всего, он даже полностью проигнорирует то, что вы говорите. Он охотнее просидит всю ночь, чтобы обстоятельно изучить все пункты и параграфы.

Несколько лет назад я предлагал программу лидерства вице-директору компании, занятой в сегменте упаковочной индустрии. То, что он был синий, не вызывало у меня никаких сомнений. Его электронные письма можно было назвать обстоятельными и немного официозными. На нашу первую встречу он выделил пятьдесят минут. Обратите внимание – не час и не три четверти, но пятьдесят минут. На то были конкретные причины. После встречи он собирался пойти пообедать, а кафе находилось в шести минутах ходьбы от офиса. Плюс несколько минут (на визит в туалет), так что он рассчитал все до секунды.

Когда мы с ним встретились в первый раз, он посадил меня за стол для посетителей, в кресло, под определенным углом. Он даже не спросил меня, как я его нашел, хотя дал мне какой-то немыслимый адрес. Он не предложил мне ни кофе, ни чая. Он поздоровался и даже не улыбнулся. Только тщательно изучал мою визитную карточку.

Я ознакомился с кругом проблем в его фирме и обещал, что обязательно подберу для него комплект необходимых материалов. Когда я вернулся в свой офис и уселся за стол, я призадумался, как мне все это сделать. Обычно мои материалы и брошюры занимают от десяти до двенадцати страниц. Я знал, что всего этого было бы недостаточно в данном случае. Так что я напрягся и из последних сил слепил тридцать пять страниц.

Я отправил материал ему по почте, в физической форме, поскольку написанное и печатное слово для синего значительно более весомо, чем устное или цифровое.

Через неделю он позвонил мне.

– Очень интересные материалы, – сказал вице-директор.

Он изъявил готовность продолжить со мной сотрудничество. А не мог бы он получить от меня полностью весь материал? То есть фактически он спросил:

– А есть ли еще какой-нибудь материал?

Я помню, что мне пришлось туго. В отправленном пакете я, как мне показалось, приложил исчерпывающий комплект материалов. Разложил все по полочкам, обозначил четкие цели и наметил пути их достижения. У меня остались в запасе только некоторые факты, ссылки и цитаты.

Как продавец, я не мог отступить, поэтому мне пришлось прыгнуть в воду, зажмурив глаза. Во второй раз я уже благополучно собрал восемьдесят пять страниц, дополнил все материалы бэкграундом, упражнениями, инструментами анализа и шаблонами, словом, свел все воедино. На такой сервис могли рассчитывать только клиенты категории vip.

Довольный собой, я послал ему все разом.

Прошло несколько недель, прежде чем я снова услышал вице-директора. Я спросил, готов ли он теперь принять решение. Уж теперь-то он был вооружен до зубов.

– А есть ли еще какой-нибудь материал? – спросил он.

На этот раз он сам изъявил желание приехать в мой офис. Целых девяносто минут мы сидели рядом в конференц-зале в моем офисе и изучали содержимое материалов. Он изучил общие условия, набранные петитом, в формате A1, и каждый

параграф был исчерпан вопросами и заметками. Потом с каменным выражением лица он сказал, что очень рад нашему знакомству и что он извлек массу ценной для себя информации. Но на самом деле он, конечно же, хотел спросить:

– А есть ли еще какой-нибудь материал?

Я проводил его, уселся и углубился в размышления.

Еще какой-нибудь материал?

Я отправил ему весь образовательный комплект (разработанный до интернет-обучения и виртуальных классов). Он содержал, по крайней мере, три сотни страниц, разделенные на пятнадцатиминутные занятия. Курс был рассчитан на пятнадцать дней обучения и на пять стадий обучения лидеров.

Это был весь материал, который существовал, включая даже информацию о кофе-брейках, а также вопросы, которые следует задавать обучающимся в процессе обучения. Включая даже инструкции по обустройству и мебелировке офисов. Буквально все. То есть могу поклясться, что никаких пробелов не оставалось.

Я подумал, что если я соберу все эти тома и подсуну ему, то он будет наконец удовлетворен.

Через месяц он спросил, а есть ли еще какой-нибудь материал.

Нет, на сей раз никакого дополнительного материала у меня не нашлось.

Я часто сталкиваюсь с распространенным заблуждением, суть которого сводится к следующему: синие не в состоянии принимать решения. Я не согласен: все-таки это не совсем так. Речь идет не о том, что этот вице-директор не мог принять решение. Просто он не испытывал потребности принимать решение. Для него гораздо интереснее был процесс, предшествовавший принятию решения. Его гораздо больше интересовала вся цепочка событий – до того, как он принял бы решение. Поэтому он требовал новые и более подробные материалы. И никак не мог остановиться.

Почему некоторым приходится подолгу размышлять над теми или иными проблемами... До тех пор, пока им в голову не придет интересная идея

Приведенный выше пример иллюстрирует еще одну важную особенность синих. Они, как правило, очень осторожны. Они обязательно вникают в вопросы безопасности, прежде чем предпринять какую-нибудь авантюру.

Там, где красный или желтый рискнут и используют подвернувшийся шанс, синий может воздержаться и призадуматься.

Ведь чтобы все проанализировать, потребуется масса дополнительных параметров. Нужно взвесить все «за» и «против», прежде чем начать действовать.

Существует старая примитивная шутка: самый беспристрастный юрист – безрукий юрист. Потому что он не сможет поднимать руки и говорить: *с одной стороны, с другой стороны.*

Конечно, многое зависит от ситуации.

Все дело в том, что для синего путь важнее, чем цель. В отличие от красного, у которого все как раз наоборот.

Синие редко берут на себя какие-либо серьезные риски, так что вполне возможно, что они так и не примут никаких решений. Если никогда и ничем не рисковать, то это гарантия предсказуемой жизни. Мы наверняка можем с этим согласиться. Я не возьмусь оценивать, насколько интересно и вдохновляющее это звучит для вас, я только констатирую факты.

Иногда синие даже воздерживаются от того, чтобы куда-либо пойти или поехать, потому что не могут оценить риски. Я знал одного синего менеджера, он был инженер, а основной постулат его философии звучал так: лучшая ваша сделка та, которую вы еще не заключили. Оценки риска требуют комплексного подхода, и кто вообще знает, какие опасности подстерегают нас?

В целом же синие все дублируют и страхуют, они выстраивают суперсистемы, они просчитывают любые возникающие риски и предостерегают от любых неожиданностей. Они устанавливают три будильника. Они выезжают с двухчасовым запасом времени, хотя достаточно было бы приехать всего на час раньше. По утрам они дважды проверяют детские рюкзаки, несмотря на то что сами упаковали их накануне вечером, а за ночь никто другой к ним не прикасался. Они должны убедиться в том, что ключи действительно лежат в кармане. И они, конечно же, лежат в кармане. Где еще им быть?

Преимущества очевидны. Неожиданные события не смогут выбить синих из колеи, в отличие от всех остальных. В результате синие экономят массу времени.

Неважно, что это более приемлемый вариант. Качество важнее

Ошибки должны быть исключены. Это важнейшая интенция. Качество – единственное, что имеет значение.

Когда синий понимает, что качество его работы и деятельности может быть поставлено под сомнение, он обязательно возьмет тайм-аут.

Все обстоятельства должны быть изучены и расследованы. По какой причине ухудшается качество?

Рискну предположить, что во многих инженерах присутствует синий цвет. Они точны, систематичны, ориентированы на факты и на качество. Не возьмусь утверждать наверняка, но, например, производитель японских автомобилей «Toyota», вероятно, имеет изрядную долю синих инженеров в рядах своих сотрудников и ближайших партнеров. Считается, чтобы гарантировать качество, нужно задать пять вопросов и ответить на них. Я бы сказал, что это типичный подход для синих. Хотя японский менталитет – по сути синий. Японцы всегда устремлены в перспективу.

На полу обнаруживается масляное пятно. Красный будет винить в этом всех, кто оказался рядом, а затем распорядится вытереть пятно. Желтый заметит пятно и забудет о нем, а затем через два дня поскользнется на нем и очень удивится. Зеленый тоже увидит пятно и воспримет это событие как личное оскорбление. Но ничего не произойдет.

Синий обязательно задастся вопросом: откуда возникло это пятно? Вполне возможно, причина его появления заключается в том, что у кого-то продырявился пакет и что-то протекло. Но такой ответ наверняка не удовлетворит синего. По какой причине протек пакет? Потому что он плохого качества. Но каким образом на нашей фирме оказался пакет плохого качества? Поскольку отделу закупок было велено экономить на расходах, мы просто купили дешевые пакеты вместо дорогих и герметичных. Но кто велел нам экономить деньги и скомпрометировать качество? Этим следует заняться. Возможно, мы сможем решить эту проблему. Возможно, мы только расшифруем, что именно пошло не так, но никаких действий предпринимать не будем.

В конце концов, возможно, будет принято решение пересмотреть стратегию закупок вместо того, чтобы просто очистить масляное пятно на полу.

Моя точка зрения такова: синий готов на очень и очень многое – ради того, чтобы получить стопроцентное качество.

Синие будут утверждать, что уж если нужно выполнить задачу, то следует сделать это как положено. И напротив, если невозможно выполнить задачу на должном уровне, то не стоит браться за нее вообще.

Поскольку синим почти всегда очень трудно солгать, они всегда сами указывают на ошибки, которые они обнаруживают, даже если это может им навредить.

Я очень хорошо помню, как горячо спорили мои родители, когда я был еще ребенком. Мы переезжали то туда, то сюда, и часто нам приходилось продавать дом, в котором мы жили. Моему отцу, инженеру, приходилось самому заниматься рекламой и показывать дом будущим покупателям.

Моя мама всегда расстраивалась, когда он показывал дом и каждый показ предварял перечислением всех недостатков и недочетов в доме. Здесь течет и здесь тоже, а здесь немного краска облупилась и вот тут, за диваном.

– Почему ты показываешь все минусы будущим покупателям? – спрашивала мама.

– Потому что так оно и есть, – отвечал папа.

– Но теперь они не захотят купить наш дом, – сокрушалась мама.

Он этого категорически не понимал. Его бескомпромиссная честность не позволяла ему умолчать о недостатках, если он о них знал. Куда деваться? Да, такая позиция редко приносит дивиденды, и ему пришлось с этим смириться. В любом случае он называл вещи своими именами. Да, именно так.

Если местность не соответствует картам, то что-то не так с местностью

Ключевое понятие для синих – логическое и рациональное мышление. Долой все эмоции, насколько это возможно, и включить логику на все сто процентов! Конечно, синие не могут полностью отключить все свои чувства, но при принятии решений они часто опираются на рациональные аргументы. Они очень высоко ценят логическое мышление и в то же время легко могут впасть в депрессию, если что-то пойдет не так, как они хотели бы. А ведь депрессия никак не связана с логикой – только с чувствами.

Мало кто может повторять один и тот же рабочий момент, одну и ту же операцию бесконечное количество раз, так, как синие.

Синие наделены уникальной чертой – они четко следуют инструкциям – от точки до точки, – если они ее усвоили и у них с самого начала все заладилось.

Они придерживаются законов логики. Если определенный метод срabатывает, то ради чего его менять? Если желтый или красный будут искать новые пути и новые варианты только потому, что их утомило однообразие, синий будет без конца повторять одно и то же.

Взять хотя бы показательный пример – сборку мебели из магазина ИКЕА. Если есть инструкция, то ее, конечно же, следует прочитать, прежде чем начинать сборку.

Красные уверены, что они смогут собрать мебель и без всяких инструкций. Они немедленно начинают соединять винтами и шурупами разные части мебели, даже не взглянув на то, что находится в остальной части коробки.

Желтые в восторге восклицают: вот будет здорово, когда уже собранная мебель обретет свое место в доме! Желтые живут будущим и уже видят новый шкаф, у правой стены в спальне, где постелена скатерть бабушки и стоит ваза с прекрасными тюльпанами. Руководствуясь логикой, они без особого напряжения соединяют разные части шкафа. Затем объединяют их винтами и шурупами и переходят к другой части шкафа.

Зеленый домосед прислоняет огромный ящик к стене и наливает себе немного кофе. А куда, собственно говоря, спешить?

Как поведет себя синий? Он дважды прочитает инструкцию, изучит, как все выглядит и насколько разные грани нового шкафа соответствуют картинкам в инструкции. С помощью слегка влажной тканевой салфетки он тщательно протрет все детали, словно они запылились. Он подсчитает количество болтов и шурупов в упаковке и даже не удивится, если чего-либо не хватает. А если остались лишние фрагменты, он вполне может разобрать и собрать все заново.

Возможно, синий потратит немного больше времени на сборку своего шкафа, но уж если шкаф стоит на месте, то можете быть уверены: он простоит целый век.

Дьявол кроется в деталях

Несколько лет назад мне нужно было соорудить в саду веранду. Мне нравится самому что-то делать руками, по контрасту с моей работой, когда целые дни напролет приходится болтать. И я планировал сам сделать веранду. Или, по крайней мере, часть. Мой отец, который к тому времени перешагнул уже далеко за семидесятилетний рубеж, обязательно помог бы мне, потому что знал – работы невпроворот и времени у меня в обрез.

Сказано – сделано. Для начала нужно было раскидать гравий на большой площади. Отец явился за несколько минут до того, как прибыл грузовик со строительными материалами. Он взял с собой тележку, предназначенную для перевозки гравия, и специальную лопату, которую всегда использовал для подобных целей. Он не понимал, почему я стою там со своей обычной лопатой. Все знают, что для этой цели нужно использовать специальные лопаты.

Появился грузовик и накидал огромную кучу специально раздробленных камней на подъездной дороге. Мне предстояло несколько дней работы, и честно говоря, я немного устал. Что ж, я был готов принять вызов.

А что сделал мой отец? Он взял немного гравия, понюхал, изучил и вроде бы оценил его качество. После этого он хрюкнул, что я истолковал как одобрение, и начал изучать всю кучу.

Он оценил высоту насыпи, раскинув руки, шагнул вверх и как бы измерил диаметр круга. Я спросил, что он делает. Он ничего не ответил, а только бормотал.

Один и восемьдесят в высоту, пять метров в окружности, угол падения, гм... Спустя полминуты он сказал, что на подъездной дороге содержится где-то от 8,75 до 9,25 кубического метра гравия. Я сообщил ему, что там на самом деле девять кубических метров.

Ровно.

Отец скептически прищурил глаза и спросил, откуда я это знаю. Я показал ему.

– Это написано на грузовике, – сказал я.

Отец был буквально сражен. Я спросил, не хочет ли он посчитать, сколько камушков содержится в гравии.

Он ответил:

– Нет, это не обязательно.

Он очень долго ходил по кругу, все подсчитывал и что-то умножал про себя, он перемещал гравий, пока не решил, что

все уложено как надо.

Ватерпас²⁹, гиря, вода – все вроде бы на месте, ничего не должно подвести.

Угол наклона дома должен быть равен одному градусу на метр. А почему так? А потому что так предусмотрено инструкциями. Потому что он инженер-строитель, и он знает, как все это нужно делать. Один градус на метр. Именно один градус. Не больше и не меньше. А если проигнорировать эти правила, то кто знает, с какими ужасными последствиями нам придется столкнуться?

Пожалуйста, обратите внимание, какая разница между одним градусом и неопределенным градусом. Первый показатель точен, а второй – весьма расплывчат. А если вместо одного градуса получится два, то дела пойдут из рук вон плохо. Ведь разница между одним и двумя градусами угла наклона составляет не менее ста процентов – да ведь это гигантская разница!

Но самое забавное в этой истории – даже не само событие, а то, что случилось, когда мой отец читал об этом эпизоде в первых изданиях этой книги. Он считал, что я все искажил, что все было совсем не так, как я излагал. Он исправил мои заметки во многих пунктах и утверждал, что грузовик выгрузил двенадцать кубических метров, а не девять. Кроме того, он считал, что он не целиком синий, а только частично синий.

И таков мой отец во всем. Идет ли речь о том, чтобы наладить телевизионную антенну в доме, об автомобиле, о микроволновке или о мобильнике, – все нужно начинать с инструкции. Он говорит, что в ней все написано. «Неужели вы считаете, что они все это написали не для того, чтобы вы этому следовали?»

Ну и что тут скажешь? Что заставляет нас делать не так, как советуют инструкции? Синему это невозможно объяснить, он не примет никакие аргументы. Мой отец всегда останавливается на красный сигнал светофора, даже если уже далеко за полночь и за целую милю на улице нет ни души. Так уж он устроен.

Такой подход вполне оправдан. Он никогда не будет обманут, он всегда получит то, за что он заплатил. Это качество обеспечивает ему чувство внутреннего покоя, потому что он знает, что все изучил очень тщательно и сделал все как положено.

И если вы знаете каких-то синих индивидов, то вы, конечно же, согласитесь со мной. В нормальных условиях синие очень спокойны и уравновешенны. Вполне возможно, потому, что они все уже проверили.

Слово – серебро, а молчание – золото

Интроверты. Именно так. На этом я мог бы и остановиться.

Многие синие, которых я встречал в жизни, не сказали ни одного лишнего слова. Так оно и есть. Неужели им нечего сказать? Вовсе нет, просто они настоящие интроверты. Синие спокойны и очень устойчивы, ацтеки сравнивают таких людей с океаном, с водой.

Снаружи они спокойны, но под поверхностью может происходить все что угодно. Интроверт, конечно, не обязательно немногословен, но обязательно ведет активную внутреннюю жизнь. Хотя он, конечно, скрытен – не будем отрицать очевидное.

В целом же я бы советовал очень внимательно прислушиваться к синим, они обстоятельно взвешивают то, что говорят.

Но почему они такие молчуны? Помимо всего прочего, потому, что, в отличие от желтых, они не жаждут быть услышанными. Они могут сидеть в углу и никого не видеть и не слышать – для них это не играет никакой роли. Они наблюдатели, и эта черта в них доминирует больше, чем у всех остальных цветов. Они могут молча сидеть где-нибудь в тени, наблюдать и фиксировать все, что происходит вокруг.

И не забывайте: такое свойство, как немногословность, в системе ценностей синих является позитивным.

А вообще лозунг синих звучит так: если нечего сказать, то молчи.

Синее поведение: Итоги

Теперь вы уже наверняка все знаете о синих. Идентифицировали ли вы кого-нибудь из ваших близких? Вспомним хотя бы Ингемара Стенмарка^[30] и Буссе Рингхольма^[31], нашего экс-министра финансов. Помните, когда ему задали вопрос о сотруднике службы протокола, которого уволили? Он неоднократно повторял один и тот же ответ на протяжении целого часа на пресс-конференции. Именно тот же самый ответ. Не похожий, а тот же самый. Газеты потешались над ним целую неделю.

Кстати, Бьёрн Борг^[32] – тоже синий.

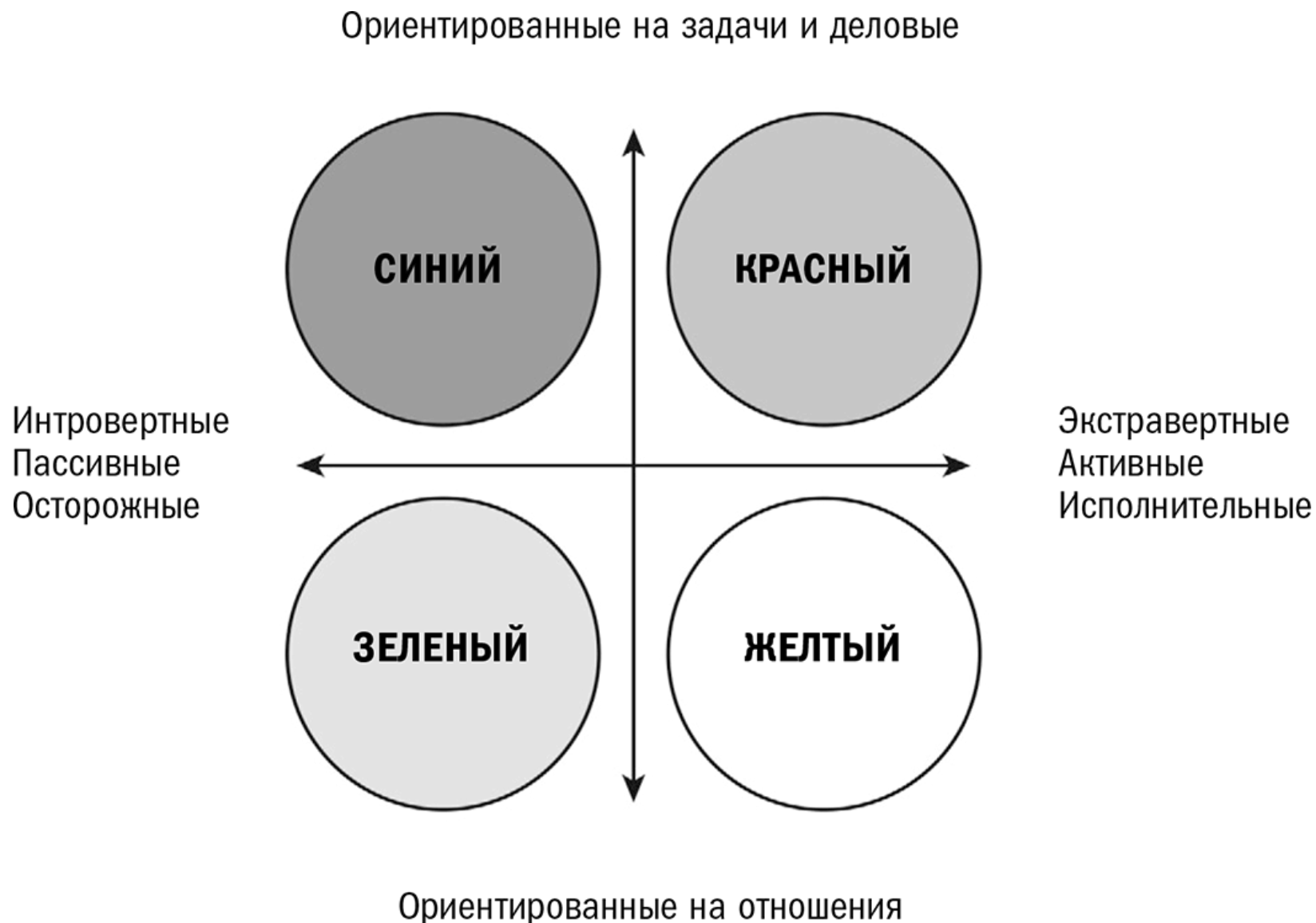
В то, что Фредрик Рейнфельдт^[33] – синий, можно поверить, хотя и с большой натяжкой. Он скрывает свою красную натуру, потому что играет роль государственного служащего. Спокойный, безучастный ко всему, что происходит. А глава Национального банка Швеции Стефан Ингвес^[34] – типично синий. И несмотря на тот поток критики, который обрушивается на него за то, что он не снижает процентные ставки, он все-таки размышляет и действует спокойно, без паники и истерики.

²⁹ То же, что уровень – прибор для проверки горизонтального положения линии на плоскости. – (Прим. ред.)

Глава 8

Досадная оборотная сторона монеты Сила против слабостей – это такой деликатный вопрос

Как следует из названия этой книги, вокруг есть личности, которым довольно сложно понять нас. Другие нас и вовсе не понимают, независимо от того, как складывается ситуация. И самое сложное – мы встречаем людей не таких, как мы сами, и они явно ведут себя неадекватно.



Различия бросаются в глаза

Надеюсь, теперь вы уже можете хотя бы приблизительно различать разные профили. Вышеприведенная схема демонстрирует именно эти различия. Два цвета ориентированы на конкретные задачи и дела, а два других ориентированы на отношения. Два типа действуют стремительно, а другие два типа – медитативны. И это нередко может спровоцировать бытовые недоразумения, серьезные и забавные. Я вернусь к этим темам чуть позже. А теперь я хотел бы в более широком контексте обозначить основные характеристики поведения представителей каждого цвета.

Я не согласен со Стуре, который называл людей идиотами, но, честно говоря, каждый из нас сталкивается и с чуждыми нам высказываниями, и с таким типом поведения, которое диаметрально отличается от нашего.

Но если исходить из постулата, что я всегда прав, то автоматически это означает, что другой в таком случае должен ошибаться. Довольно каверзное уравнение. Какой-то мудрец заметил: если вы правы, то это не означает, что я не прав. На самом деле мы уделяем особое внимание ошибкам и недостаткам других.

Детские психологи, как правило, утверждают, что в поведении наших детей нас особенно возмущают наши же черты, и мы на самом деле не хотели бы, чтобы они нас повторяли.

А кстати говоря, кто решает, что правильно и что неправильно?

Время реальных клише

Никто не совершенен. Конечно же, эта фраза не содержит ничего оригинального. Хотя куда деваться – и в самом деле, реально совершенных людей, тех, кто не имеет каких-либо недостатков или пороков, не существует. Я еще в юности искал того, кто стал бы для меня образцом для подражания и наставником в жизни – неважно, мужчину или женщину, того, кто полностью лишен недостатков, – но так и не нашел его (или ее). Что ж, выходит, нам остается смириться с нашими недостатками и стремиться к лучшему – по мере возможности.

А с другой стороны – когда мы кого-то в нашем окружении считаем идиотом, действительно ли мы каждый раз говорим о недостатках и пороках? Или просто мы толком не понимаем самих себя? Одна и та же черта, крайне необходимая в некоторых ситуациях, может оказаться неуместной в других. Я хочу напомнить о том, что коммуникация, как правило, происходит на условиях реципиента.

Если люди воспринимают меня, значит, они меня и понимают. Независимо от того, что я на самом деле говорю или делаю.

Контрасты могут многое сказать о том или ином типе поведения. Если мы сможем извлечь из них что-то полезное, то мы на правильном пути. Речь идет о самооценке. Свойство со знаком плюс, которое в определенных случаях является неоценимым и необходимым, может стать своей противоположностью, независимо от того, какое это свойство. Схема, приведенная выше, может оказаться крайне полезной.

Краткий обзор основных типов поведения

Красные, как я уже отмечал, мгновенно принимают решения и с удовольствием берут на себя командование, когда это необходимо. С красными случаются явления и происходят события. Но когда они становятся слишком авторитарными и властными, то все кажется безнадежным. Они могут оскорблять и ранить людей.

Желтые могут быть забавными, легкомысленными и беззаботными. Они могут поднять настроение своим спутникам в любое время и в любом месте. Но если предоставить им неограниченное пространство, то они поглотят весь кислород, не позволят никому вклиниться в беседу и будут повествовать истории, все более и более далекие от реальности.

Зеленые дружелюбны и очень общительны, они обаятельны и услужливы. К сожалению, они могут быть слишком бесформенными и расплывчатыми. Они никогда не занимают никакую позицию и в конце концов становятся ненадежными спутниками и партнерами. Вы не знаете, на чьей они стороне. Нерешительность гасит энергию окружающей среды.

Синие – аналитики, они спокойны, уравновешенны и просчитывают каждый свой шаг. Их хладнокровие, несомненно, является завидным свойством – для тех, кто не может сдерживать свои эмоции. Но их критический настрой легко трансформируется в подозрительность и недоверие к окружающим. Тогда все становится негативным и мрачным.

В следующей главе я расскажу о слабостях разных цветов и разных типов поведения. По естественным причинам это очень чувствительная область, и она требует особой деликатности. На тренингах клиенты могут обижаться на коуча. Если вы намерены читать дальше, то имейте в виду – очень многое будет зависеть от вашей точки зрения. Кто прав? Кто виноват? Я имею в виду поведение, которое воспринимается окружающей средой, даже если намерение человека, который только что совершил тот или иной поступок, возможно, было совершенно иным.

Единственное, что я знаю наверняка: представители различных цветов подходят к этому вопросу по-разному.

Красные и желтые, как правило, переоценивают свои сильные стороны и считают, что у них нет никаких недостатков.

У них очень сильно развито эго, и большую часть их успеха можно объяснить тем, что они не застревают на ошибках и недостатках, а напротив – сосредотачиваются на перспективах и позитивных моментах. Хотя, конечно, надолго их не хватает.

С другой стороны, зеленые и синие, как правило, преувеличивают свои слабости, а в некоторых случаях они даже игнорируют свои сильные стороны.

Последствия ощутимы. Когда вы посылаете положительные сигналы зеленому или синему, они иногда демонстрируют иммунитет и пытаются сменить тему – перевести разговор на недостатки. Разумеется, это в высшей степени непродуктивно.

Так что же, начнем, пожалуй?

Как окружающие воспринимают красных

Если вы заинтересуетесь мнением окружающих о красных, вы, скорее всего, получите иную картину, а не ту, которую красные рисуют для себя сами. Какой сюрприз! Мои личные частные исследования показывают, что красные окружены большим

количеством идиотов, чем все остальные. Многие согласятся с тем, что вы уже прочитали о красных, хотя я слышал и другие комментарии.

Обычно люди высказывают свое мнение о красных, когда их нет поблизости, потому что опасаются их взрывного темперамента. А ведь вы слышали, как они утверждали, что хотели бы услышать правду. «Скажите откровенно, что вы думаете», – твердили они нам круглый год. Но если мы откровенно выскажем все, что думаем, то можем оказаться втянутыми в бурную дискуссию. Это означает, что теперь вы будете сообщать красным только позитивные новости. Мало кто из нас рискнет выложить все как есть. На это потребуется слишком много энергетических затрат.

На самом деле это логично. Некоторые утверждают, что красные конфликтны, высокомерны и эгоистичны. Они воспринимаются также как упрямые, нетерпимые и властные. Мало того, некоторые рискнут даже утверждать, что они авторитарны и агрессивны. Лично я ни в коей мере не смогу с этим согласиться.

Я даже слышал, что некоторые обвиняют красных в склонности к антигуманному и тоталитарному типу поведения (к красным относят даже – страшно сказать – Гитлера!). Внезапно картина становится не столь лестной. Прирожденный лидер показывает себя с худшей стороны.

Красные скорее ориентированы на дела и работу, а не на отношения.

Конечно, ошибки и недостатки есть и у всех остальных. Но давайте все-таки объективности ради послушаем, что говорят окружающие.

Неужели все это займет так много времени? А нельзя ли немного побыстрее?

Ну что тут скажешь? Людей, которые жаждут во что бы то ни стало переступить рамки любых правил и установок и продвинуться вперед, можно назвать нетерпеливыми, и никак иначе. Когда обычный путь вверх по карьерной лестнице требует огромного количества времени, красный проскакивает пару решающих уровней и находит именно того, кто на самом деле все определяет.

Первый пример, который приходит мне в голову, – это трафик в нашей живописной королевской столице. Конечно, многие жители Стокгольма, сидя за рулем, всегда очень торопятся, не в пример обитателям провинции – об этом свидетельствует статистика. Но чтобы охарактеризовать красное поведение, я могу рассказать о коллеге, с которым общался несколько лет назад. Бьёрн и я использовали автомобиль в качестве главного транспортного средства. Ездить общественным транспортом? Ну уж нет, на это потребовалось бы чересчур много времени. У Бьёрна то и дело отбирали водительские права, поскольку он слишком пренебрежительно относился к правилам дорожного движения и часто нарушал скоростной режим.

Он жил далеко от центра, примерно в трех милях. И поездка в город, где у нас был офис, занимала примерно сорок минут, и то в лучшем случае. А иногда могла бы занять и полтора часа.

Бьёрн не думал, что он должен считаться с другими участниками движения. Ему казалось, что у него нет никаких серьезных причин следовать всем правилам дорожного движения. А то, что на дорожных знаках фигурируют цифры – семьдесят, девяносто и так далее, – так это просто рекомендации. Но к нему они не относятся. Они относятся только к тем, кто не умеет водить!

Как-то раз мы, несколько коллег, пили кофе в офисе и обсуждали весьма серьезную дорожную ситуацию в столице нашего славного королевства. У нас складывалось такое впечатление, что трафик в Стокгольме буквально близок к параличу. Бьёрн ничего не понимал. Он воспринимал эту проблему не так, как все остальные. Напротив, он считал, что трафик носит вполне дежурный характер. Когда же мы его спросили более подробно, то выяснилось, что, как правило, он ездил по полосе для общественного транспорта. Всю дорогу или, как минимум, две мили. Так получалось намного быстрее. Бьёрн даже считал, что было бы неплохо абонировать автобусную полосу. В конце концов он фактически так и сделал, и это обходилось ему около тысячи двухсот крон в месяц.

Полиция останавливала и штрафовала его примерно раз в четыре недели, но оно того стоило. Подумайте только, сколько времени он сэкономил! Сумма, которую он платил за скорость своих передвижений, складывалась из штрафов. Он считал это выгодной сделкой.

Этот эпизод демонстрирует менталитет красных, обнажает суть их поведения. Они считают, так же как и все остальные цвета, что не следует нарушать правила, но поскольку они передвигаются быстрее остальных, то все-таки нарушают их. Общеизвестно, что красные – хронические нарушители правил. Опять же, позвольте мне напомнить – они стремятся любой ценой выполнить порученную им работу. Когда речь идет о том, что надо выполнить работу, красные не слишком щепетильны. Нарушая правила и инструкции, они и в самом деле опережают всех остальных. Я бы даже сказал, что красные всегда спешат и, если обнаружатся какие-нибудь недочеты, обязательно сделают всю работу заново. В то же время мы никогда не знаем, что нас ждет впереди, когда мы имеем дело с красными.

Я не кричу! Я не злюсь! Ухххх!!!

Поскольку красные общаются очень откровенно и непосредственно, многие считают их агрессивными. На самом деле так оно и есть, хотя эта точка зрения формулируется по-разному, в зависимости от того, кто подвергается влиянию мощной ауры красных. В Швеции в целом не слишком-то принято действовать в конфронтационной манере, как, например, в Германии или Франции. Я не утверждаю, что в этих странах манера общения более жесткая, но все же осмелюсь заметить – там практикуется иной подход к конфликтам.

Подумайте сами. Дежурный лозунг, который так типичен для многих офисов: «Нам следует быть более откровенными и честными». Что имеется в виду на самом деле? Легко сделать вывод, что мы должны быть честны друг с другом, мы должны говорить то, что думаем, не так ли? Мы действительно хотели бы вступить в открытый и прямой диалог. Что ж, откровенная форма общения очень важна – ради того, чтобы добиться высокой степени эффективности внутри любой структуры. Никто не стал бы это оспаривать.

Так кто же на самом деле действительно сможет вести прямые и открытые диалоги? И действительно ли есть кто-нибудь, кто не будет обижаться? Ответ: никто. В принципе. Кроме красных, конечно.

Вот уж кому и море по колено. Почему мы вообще декларируем, что нам следует быть откровенными? Разве не очевидно? Мы говорим то, что думаем. Хотя многие могут воспринять это как давление, ведь постоянно изображать правду на лице довольно утомительно, особенно если вам сложно воспринять ее.

Обратите внимание, я не оцениваю, что правильно и что неправильно – я просто констатирую, что мы разные.

Так почему же мы иногда воспринимаем поведение красных как угрожающее и воинственное? А может быть, они никого и ничего не провоцируют? Конечно, они готовы спорить и обсуждать даже мелочи, которые считают важными. Конечно, они могут повышать голос, сверлить глазами, бить кулаками по столу, если хотят добиться своего. Они и выражаться – в случае чего – могут слишком грубо.

Представьте себе следующий сценарий: вы сделали работу, которой посвятили некоторое количество дней, а может быть, и недель. Но вы и сами не уверены – удалось ли вам добиться успеха? Получилось ли все так, как вы хотели? Можно ли показывать результат заказчику как есть или вам придется сначала спросить мнения у кого-то, кого вы знаете?

Сказано – сделано. Вот мимо неторопливо шагает красный, и у вас появляется шанс. Вы в полной мере уверены, что этот коллега – верный супруг, друг, брат или сосед – будет с вами честен. И вы просите его откровенно высказать свое мнение. Вы с гордостью в голосе заявляете, что вы шаг за шагом продвигались вперед. И вдруг красный начинает проявлять признаки нетерпения: он устал от того, что вы так долго все объясняете, у него уже готов ответ.

Он взмахнет рукой – жест, который сразу же заставит вас умолкнуть, красный даст понять: все это не годится. *Я не одобряю все, что вы тут натворили. Дело в том, что все это выглядит ущемно. Неужели вы не могли сделать лучше? Я думаю, что вам следует все переделать – от начала и до конца.*

А затем красный удаляется, он сделал свое дело. Вы остаетесь, полностью деморализованный. И при этом неважно, какого цвета вы сами.

Разве я преувеличиваю? Разве это не может произойти в реальности? Если вы сейчас подумали, что такого вообще не могло случиться, то это значит, что вы не встречали по-настоящему красных. Или те красные, которых вы встречали, научились скрывать свои мысли.

Но задумайтесь. Ради чего красный решил вас уничтожить? В чем заключались его интенции? Ведь он сделал именно то, о чем вы просили. Вы ведь на самом деле сами обратились к нему – с просьбой высказать откровенное и честное мнение!

– Скажи, только честно, что ты думаешь?

Вот о чем вы попросили. Вполне возможно, что при этом вы добавили: я не буду сердиться (грустить, разочаровываться, злиться).

Вызвав красного на откровение, вы выстрелили в самого себя.

Сможете ли вы теперь подняться? А как же все остальные? Что будет с ними?

Будучи консультантом, я много раз объяснял своим партнерам, что красный будет действовать без страха и упрека, ради того, что ему кажется важным. Если вы боитесь конфликтов, то вам лучше отойти в сторону. Красный не боится конфликтов, хотя и не раздувает их умышленно. Но ведь ссоры никогда не помешают, напротив, иногда они могут даже взбодрить. Просто ссора – это другой стиль общения.

Совет. Допустим, вы спровоцировали конфликт с красными, и возможно, теперь вы хотели бы отступить. Но это самое худшее из того, что вы можете сделать. Такая тактика категорически не годится. Но об этом позже.

Что ты там делаешь? Я вижу, что ты делаешь (и не делаешь)!

А в чем, собственно говоря, на самом деле заключается стремление контролировать? Упрощенно говоря, стремление контролировать вызвано потребностью управлять ситуацией, в которой задействованы либо группа, либо отдельные личности.

Те, кто наделены потребностью контролировать, часто чувствуют себя из рук вон плохо, когда им приходится адаптироваться к группе или к ситуации, и они разрабатывают разные стратегии, чтобы избежать этого.

Стандартный модус поведения – никогда не умолкать и обрывать других, чтобы высказать свое собственное мнение и таким образом сохранить контроль над беседой.

Красных могут считать авторитарными, они стремятся скорее контролировать людей в своем окружении, чем уделять внимание деталям. Внимание к деталям – вот уж в чем нельзя упрекнуть красных.

Но для красных очень важно – сохранять контроль над людьми и их намерениями в определенных ситуациях.

Красные также стремятся узнать больше, чем все остальные. И поскольку красным кажется, что они все знают лучше других, то все должны убедиться в том, что они действуют в нужном направлении. Преимущество красного заключается в том, что он получает то, что ему нужно. Недостатки очевидны: другие люди чувствуют себя под прессом и стрессом. Некоторым нравится, что кто-то берет на себя ответственность и принимает решения. А все остальные ограничены в своих действиях, им очень хотелось бы изменить эту ситуацию.

Несколько лет назад я работал в компании, где шеф промежуточного звена была вызывающе красной. (Она была даже немного синей – смотрите главу о поведении синих.) Она делегировала свои задачи подчиненным, и порой это доходило до абсурда. Она, как правило, охотно отфутболивала любые поручения. Она, в отличие от многих других менеджеров, часто поручала своим коллегам и довольно приятные задания. Но так как она была красной, то мыслила и действовала стремительно. Это означает, что после того, как она распределяла определенные поручения и ничего не происходило, – она просто сама выполняла все задания. Когда сотрудник затем перелистывал свой журнал, то слишком часто обнаруживал, что работа уже сделана. Причем, обратите внимание: до дедлайна еще оставалось немало времени.

Поскольку шеф промежуточного звена была красно-синяя, то конечно, работа была выполнена на «отлично», а сотруднику даже не удавалось приступить к ее выполнению. Красные справляются с работой быстро, а синие отличаются высоким качеством исполнения. Тем не менее сотрудника все-таки критиковали за нерасторопность, потому что синяя часть шефа сосредоточена на деталях, а красная настроена на критику, причем довольно жесткую.

Что ж, перейдем к следующему разделу.

Я, конечно, позабочусь о тебе. если ты будешь мне интересен

Вы когда-нибудь встречали человека, начисто лишённого сантиментов? Надеюсь, что нет. Повторюсь – красные не относятся к числу людей, которые дорожат отношениями. И пока красные общаются с красными, то все складывается хорошо.

Но когда красный общается, к примеру, с желтыми или с зелеными, которые ориентированы на отношения, его будут считать холодным или даже негуманным.

Позвольте мне проиллюстрировать этот тезис примерами из моего личного опыта.

Приведу в пример моего бывшего коллегу, которого я всегда чрезвычайно высоко ценил и к которому питал очень большое уважение как к профессионалу и как к другу. Обратите внимание, что я начинаю с позитива, чтобы меня не воспринимали как типично шведского социопата.

Хорошо, пусть это снова будет знаменитый Бьёрн.

Несколько лет назад в нашей компании наступил довольно драматический период. Осень выдалась тяжелой и напряженной: долгие дни, поздние вечера, нередко приходилось работать и в выходные дни. Мы здорово устали, раздражались и срывались друг на друга и на своих близких. Большинство из нас исчерпали все силы. Мы действительно заслужили мирные и бодрящие рождественские праздники.

Мы отправились в японский ресторан, сняли обувь и сели на подушки, каждый со стаканом саке в руках. Согласно шведской традиции мы заглядывали в меню и одновременно наблюдали, кто что собирается заказать. Большинство из нас не хотели, конечно, выбирать то, что не заинтересовало никого другого.

Кроме Бьёрна. Он мгновенно просмотрел меню и заявил, что намерен заказать. Он уже все решил и очень раздражался, потому что никто из нас не мог ни на чем остановиться. Чтобы заполнить паузу, он вздумал поговорить. В то время моя дочь только что сменила школу, и Бьёрну стало любопытно.

– Как у вас дела в новой школе? Как поживает юная барышня?

Меня приятно удивило то, что он интересуется судьбой моей дочери, и я начал ему рассказывать. Примерно через двадцать секунд я заметил, что взгляд Бьёрна погас. Он огляделся с кислым видом: *с какой стати я рассказываю ему о своей дочери?*

Он с улыбкой посмотрел на меня и сказал:

– *Извини, но я сейчас думаю совершенно о другом!*

И быстро переключился на что-то еще.

В принципе, можно представить себе, что я обиделся и даже немного оскорбился. Неужели он настолько черствый? Ведь он сам спросил меня, и я рассказываю о том, чем он интересовался.

Означает ли это, что Бьёрн – чурбан и что ему наплевать на окружающих? Конечно нет. Это означает, что он реагирует так же, как и все остальные, но когда он понял, что с моей дочерью все в порядке, он просто потерял интерес. В полном соответствии с

традиционным этикетом он сообщил, что канал коммуникации закрыт. Вместо того, чтобы сидеть кивать и симулировать заинтересованность в более или менее значимых деталях, он просто высказал, что именно он чувствовал.

Имейте в виду, что мы говорим здесь о восприятии. Одно дело – намерение, которое скрыто за конкретным поведением, и другое дело – как мы, реципиенты, это воспринимаем.

Конечно, я мог бы просто посмеяться и не обижаться на Бьёрна, потому что очень хорошо его знаю. Я знаю, что у него и в мыслях не было кого-нибудь обидеть. А если даже он ранит людей, то это не входит в его намерения – просто так получается. Напротив, он – один из самых великодушных людей, которых я когда-либо встречал. Просто его нужно знать, чтобы это понимать.

Так что же следовало ему ответить на вопрос о том, как моя дочь чувствует себя после того, как сменила школу?

Нужно было просто ответить:

– *Спасибо. Хорошо.*

Этим можно было ограничиться.

Один в поле воин, а я сильнее всех вас

Слово «эгоист» происходит от латинского слова *ego* – я. Мое я есть мое эго. С лингвистической точки зрения между эгоистом и эгоцентриком есть черты сходства.

Конечно, в нашем окружении есть масса людей, которые и эгоцентричны, и эгоистичны. И кстати, их очень и очень много. Но я хотел бы напомнить, что речь идет именно о восприятии поведения.

Если мы взглянем на то, как общается красный, то мы поймем, почему многие воспринимают его как эгоиста.

- *Я считаю, что мы должны принять это предложение.*
- *Я хочу поручить вам то-то и то-то.*
- *Вот что я об этом думаю.*
- *У меня есть замечательная идея.*
- *Или по-моему, или никак...*

Прибавьте к этому пронзительный взгляд, отчетливый язык телодвижений и жестов, и вы поймете, что именно и кто именно ему нужен. Он будет бороться за свои интересы. Он будет убеждать всех, кто согласится его слушать, что он сделает это лучше всех остальных. А зеленых, например, смущает то, что красные говорят от первого лица. Они говорят от имени *Я*. Кстати, то же самое относится и к желтым, у которых тоже сильное эго.

Но ведь за века люди научились заботиться друг о друге, мы знаем, что один в поле не воин, мы нуждаемся друг в друге, чтобы выжить. Сотрудничество – основная модель наших отношений, я и сам твержу об этом на протяжении более двух десятилетий. Поэтому когда красный говорит только от первого лица, мы считаем, что это эгоистично.

Красных интересуют их собственные условия и преимущества больше, чем помощь другим.

Они будут оказывать воздействие на окружающих, если смогут извлечь пользу для себя. Возможно, они делают это неумышленно, но какая разница? Ведь от этого мало что меняется.

По этим же причинам красные часто одерживают верх в дискуссиях. Они воспринимают спор как неотъемлемую часть беседы. Они всегда знают все лучше всех остальных, и они всегда подчеркивают ошибки других. Такая линия поведения соответствует их эго. В конце концов они теряют друзей, их сторонятся знакомые и коллеги, они будут отрезаны от информации, поскольку никто не хочет находиться с ними в одной группе. Когда они замечают это, они могут объявить всех окружающих идиотами.

Несколько лет назад я обедал с коллегами. Всего нас было шестеро. Один из нас, зелено-синий, признался, что он чувствует себя загнанным. Он не может справиться с теми нагрузками, которые на него возложил работодатель. Он требует от него выполнения таких сложных задач, что ему плохо спится по ночам. И поскольку он уже знает, что ему будет трудно заснуть, то ему становится все сложнее выполнять рабочие обязанности. Его жена сидела рядом с ним и, чувствуя явную неловкость, прятала глаза. Ситуация, конечно, складывалась не слишком комфортная. Все остальные подавали обнадеживающие реплики и осторожно задавали вопросы о том, как, на его взгляд, можно изменить его сложную ситуацию. Мы старались вести себя как можно более тактично.

Зато красный рывкнул так, что только еще больше загнал беднягу в стрессовую ситуацию.

Его приговор звучал однозначно:

Мне кажется, ты перегибаешь палку. Ведь работа приносит тебе деньги. Лично я никогда не болею, и я уверен, что люди часто занимаются самовнушением... Я уверен, что никогда не оказался бы в подобной ситуации, и мне кажется на самом деле, что тебе следовало бы взять себя в руки.

Настроение, естественно, не способствовало веселью.

Давайте будем честными – именно красные в основном окружены идиотами.

Как окружающие воспринимают желтых

Они видят из забавными, веселыми и бесконечно позитивными. Впрочем, так утверждают *сами* желтые. Если же вы спросите мнение *других* о желтых, то получите несколько иную картину. Многие согласятся с моими наблюдениями, но вы сможете выслушать также и другие комментарии. Впрочем, попросите синих высказаться о желтых.

Синие заявят, что желтые эгоцентричны, поверхностны и чересчур самоуверенны.

Кто-то считает, что они слишком много говорят и слишком плохо слушают. Добавьте к этому, что они могут быть крайне рассеянными и небрежными.

Внезапно картина становится не слишком лестной.

Если желтые это услышат, то может произойти одно из двух. Либо они очень опечалятся и их это ранит, либо они инициируют бурную дискуссию. Все зависит от обстоятельств. Но больше всего вас позабавит то, что с течением времени желтые позабудут про все это. Отчасти потому, что они плохие слушатели, а отчасти потому, что у них есть то, что некоторые психологи называют селективной памятью^[35]. Они просто стирают самые негативные воспоминания и своим позитивным настроем внушают себе, что у них нет никаких недостатков и изъянов.

Давайте посмотрим, чего могут добиться желтые, иногда даже не подозревая об этом.

Эй, вы! А теперь послушайте, что я пережил(а)! Вам ведь интересно, не так ли?

Я уже отмечал, что желтые – непревзойденные коммуникаторы. И, пожалуй, повторюсь: желтые личности – очень хорошие коммуникаторы. С акцентом на слове «очень».

Ни один из других цветов, которые находятся в непосредственной близости от желтых, не может с такой легкостью находить слова, выразить себя, рассказывать истории.

Для них это настолько легко и просто, что они производят позитивное впечатление и даже буквально покоряют свою аудиторию. Общеизвестно, что большинство людей не любят выступать перед аудиторией. У них начинается учащенное сердцебиение, у них потеют ладони, их охватывает паника. К желтым это не относится. Опозориться, они, конечно, не захотят, но даже если аудитория окажет им холодный прием, они смогут разрядить атмосферу анекдотом или веселой шуткой.

Но, честно говоря, здесь очень важно не переборщить. Независимо от того, насколько ты хорош, есть предел и наступает время, когда пора уходить со сцены. Желтые, особенно те, кто не настроен на самокритику, этого не понимают. Им даже в голову не придет остановиться, и, если им есть что сказать, они это скажут.

Желтый поступает так, как и большинство всех остальных цветов, – он делает то, что ему хорошо удается. И он очень склонен говорить.

Есть бесчисленное множество примеров, когда желтые в беседе поглощают весь доступный кислород. Добавляем к этому их неумение и нежелание слушать – и возникает односторонняя коммуникация.

Многих чрезвычайно раздражает неограниченный поток слов. Желтых часто воспринимают как эгоцентриков, которые никогда не умолкают. Выражения «трепач», «болтун» и «язык хорошо подвешен», вероятно, придуманы с прицелом на желтых.

Один и тот же эпизод с разными вариациями я наблюдал бесчисленное множество раз. Вокруг стола в зале заседаний сидит энное количество людей. Самая важная птица из присутствующих произносит речь – не важно о чем. Затем желтые начинают все это повторять, в той или иной интерпретации, усиливая смысл сказанного. (К сведению всех женщин, я хотел бы отметить, что, на мой взгляд, это скорее мужская модель поведения, чем женская). Но ради чего? Желтым важно просигнализировать, что все пришли к единому знаменателю и теперь уже все станет намного лучше.

Несколько лет назад с командой топ-менеджеров я изучал основы групповой динамики. На тот момент у меня только что появился новый мобильный телефон с забавной опцией: со встроенным секундомером. С его помощью я мог подсчитать, кто из группы выступал и сколько секунд использовал.

В комнате сидели вице-президент компании и семь его ближайших сподвижников. Самый желтый из них, топ-менеджер по продажам Петер, должен был выступать девятнадцатым. Всмотритесь в это соотношение 1 к 19. Это соответствует примерно 5,3 процента повестки дня.

Встреча была инициирована вице-президентом, но вскоре стало ясно, кто назначил себя главным героем события. Петер о каждом из пунктов повестки дня имел свое мнение. Работая с секундомером, я был потрясен результатами. Петер занял 69 процентов времени. Ни много ни мало. 31 процент достался остальным семи участникам, в том числе и вице-президенту.

Если вы желтый, то вы, скорее всего, постараетесь бегло проскочить следующий текст. Скорее всего, вы узнаете себя и решите, что это негативный пример поведения. А все остальные задумаются, как такое вообще возможно. Это вполне возможно, поскольку желтые успешно продуцируют мнения, комментарии и рекомендации независимо от того, знают ли они что-нибудь о предмете или нет. Желтые ни в чем себе не отказывают – если им в голову приходит какая-нибудь мысль, то они немедленно ее озвучивают.

Считается, что у красных слово и действие не расходятся. Желтые считают, что мысль и речь взаимосвязаны.

Желтые часто продуцируют совершенно сырой, необработанный материал, который еще не успел сформироваться. Конечно, он может быть и обработанным, но чаще всего желтым важно просто говорить. Как ни странно, но за редкими исключениями все

звучит очень хорошо. Желтые могут все преподнести таким образом, что звучит очень заманчиво. Если вы не знакомы именно с этим конкретным человеком, то скорее всего вы примете все сказанное им за чистую монету – и это будет серьезным просчетом.

Чаще всего желтые развлекают и вдохновляют. Они могут и других вдохновить на новые идеи. Но если вы станете участником диалога, то обязательно сможете наблюдать: желтый быстро поглощает весь кислород и стремительно вставляет свои реплики. Или просто завершает встречу.

Я понимаю, что это звучит как шутка, но и в хаосе есть определенная система!

Вряд ли желтые смогут признаться в том, что они небрежны. Но им не хватает терпения, чтобы наводить порядок – предметный и виртуальный. К тому же, структурированная и отлаженная работа кажется им скучной. Ведь тогда пришлось бы загонять себя в определенные рамки.

А желтые не любят находиться в тисках устойчивых систем и правил.

Решение заключается в том, чтобы держать в голове максимальное количество информации и планов. Но ведь запомнить все невозможно. И когда желтые что-то забывают, то окружающие считают, что они небрежны. Так теряется время, а второй раз они уже не возвращаются к той же самой задаче. Мысленно они ее уже выполнили. Они шагают вперед, переходят к следующей задаче, планируют что-то другое.

Детали. Для того чтобы завершить какой-нибудь проект, может, например, понадобится внимание к деталям. Желтые не слишком-то сосредоточены на деталях. Я бы даже рискнул заметить, что детали их и вовсе не интересуют.

Картину мира они воспроизводят широкими мазками.

Как правило, желтые просто незаменимы на стадии запуска самых разных проектов. Они изобретательны и благодаря своему креативному драйву часто запускают программы разного уровня. Другое дело – стадия завершения проектов. Чтобы что-то завершить на сто процентов, требуется концентрация, а по этой части желтые как раз не сильны. Желтому становится скучно, и он продвигается дальше. А мы, все остальные, думаем, что он небрежен. Сами желтые считают, что это вполне нормально. Боже мой, ради чего сосредотачиваться на мелочах? Ведь все в конце концов улаживается. А то, что документ набран с огромным количеством орфографических ошибок или еще каких-нибудь ляпов, – разве это так важно? Важно найти и запустить новые проекты.

Это относится к самым разным направлениям. У нескольких моих знакомых безнадежный диссонанс со временем. Они всегда бодры и веселы, они очень изобретательны и полны фантазий, но они относятся ко времени с большим оптимизмом.

Не играет никакой роли, какое время им назначают, они точно не придут вовремя.

В семь часов, в половине восьмого или в восемь. Они опаздывают – независимо от того, когда им нужно быть на месте. И когда они рассказывают об этом, то обязательно скажут: «Я опоздал (а) на четверть часа», хотя они опоздали на все 45 минут. Через некоторое время они и сами начинают в это верить. Но ничего не происходит. А мы, все остальные, охотно ждем желтых, потому что их присутствие очень скрашивает наши монотонные будни.

Я с удовольствием гоняюсь за двумя зайцами – причем одновременно!

Желтые категорически неспособны на чем-то полностью сконцентрироваться. Они всегда готовы к новым впечатлениям, они открыты – их увлекают новые предметы, идеи и ощущения. Ведь на свете так много неизведанного!

Для них новое – синоним хорошего. Так что лучше всего, когда что-то происходит, иначе желтые быстро переключают свое внимание.

Им не хватает терпения выслушать всю историю, фон и особенно детали и факты, которые могут иметь важное значение. Им это не интересно, и они быстро переключаются на что-то другое.

Что они делают? Очень просто – они начинают гоняться за новым зайцем.

Но проблема с зайцами заключается в том, что ни одного из них желтые поймать не могут. И когда желтые отчаиваются, то зайцы убегают, как ни в чем не бывало. Конец игры.

На ответственной встрече желтый вполне может начать играть со своим мобильным телефоном или с компьютером. Или общаться со своим соседом. Поначалу он уверен, что этого никто не замечает. Но это, конечно же, не так, это как раз всех раздражает. И если никто не протестует, то он будет продолжать. Ведь желтые – совсем как маленькие дети. Они очень хорошо тестируют пределы и границы. Они будут продолжать до тех пор, пока окружающие не начинают злиться и говорить на повышенных тонах. И, конечно, желтые обижаются. Ведь они просто хотели...

Им быстро все надоедает, и это может иметь гораздо более серьезные последствия, чем просто деструктивное поведение во время официальной встречи.

Желтые с трудом справляются с выполнением таких повседневных тривиальных задач, как администрирование и мониторинг.

Кстати, скорее всего желтые будут спорить с моими выкладками. В своих собственных глазах они выглядят как компетентные и высокопрофессиональные специалисты. Но если мы примем все это на веру, то возникнет серьезная угроза для эффективного осуществления того или иного проекта.

Новые проекты – вот это да! Собрать новую и динамичную команду, где каждый – личность, вот это задача! Запустить проект и начинать рисовать светлые перспективы и яркие картинки. Вы шутите? Привет вам! Работать с самого начала на полную катушку, чтобы потом наращивать скорость? Да, да. Ну и что же потом? А ведь следить за тем, что на самом деле происходит в проекте или что тормозится, очень скучно. Ведь придется оглянуться назад, нет-нет, это скучно, этого не будет. Желтые не могут надолго сконцентрироваться, чтобы проводить мониторинг, например. Уж скорее всего они будут просто демонстрировать доверие к людям.

Я могу привести интересный пример из своей практики, когда я тренировал сотрудницу одного солидного коммерческого телеканала. Это была очень способная дама, которая заключала серьезные сделки. После того как она безуспешно пыталась доказать мне, что даже негативные явления могут сослужить неоценимую службу, мы определили некоторые недостатки в профиле ее личности и наметили этапы ее личностного развития.

И вот возник первый вопрос: когда ей следует начать?

Она не могла начать именно в этот день, потому что было уже три часа дня. А на следующий день у нее были назначены важные встречи. Тогда лучше начать на следующей неделе. Но на следующей неделе она уезжала. Возможно, через неделю, посмотрим.

Она проиграла матч еще до того, как он начался.

Я! Я!!! Я!!!

Желтые не обязательно более эгоцентричны, чем остальные, но они производят именно такое впечатление. А почему? Если мы, например, прислушаемся к их диалогам, то убедимся: они все время говорят о себе. И если окружающие кажутся им недостаточно интересными и привлекательными, то желтые прерывают их и переводят тему на что-то более интересное – нередко на самих себя.

Я помню, как в начале нулевых годов судьба столкнула меня с одним коммивояжером во время конференции фармацевтической компании. Густав демонстрировал все наименее выигрышные грани желтого поведения, и проблема заключалась в том, что сам он этого даже не замечал. Он очень редко говорил о чем-то, кроме как о самом себе и о том, что он сделал. Он вел себя так, словно именно он вел конференцию, а не я. У меня есть своя методика – и я могу вернуть подобных типов на грешную землю. Но я предпочел все же некоторое время изучать его. И уж потом, с глазу на глаз, во время первого кофе-брейка, принялся его корректировать.

Могу привести только некоторые примеры: каждый раз, когда я задавал вопрос группе, отвечал Густав. Он отвечал оперативно и решительно, словно демонстрируя волю и сильный характер. И, кстати, довольно часто молот чужь. Собственно говоря, он говорил все, что ему приходило в голову. Он просто не мог ничего держать в себе, а выкладывал буквально все. Когда я показал рукой, что хотел бы услышать мнение коллег Густава, он просто-напросто наклонился и полностью загородил всех остальных. Он продолжал солировать.

Когда я начал задавать прямые вопросы конкретным людям в комнате, называя их по имени, то за них так или иначе отвечал Густав. Впечатляет, не так ли? Он говорил некоторое время, а затем задал Свену вопрос:

– Ты ведь это имел в виду, Свен?

Свен только покачал головой.

– Зачем меня спрашивать? Ты ведь все знаешь лучше всех.

Свен, очевидно, уже привык к его манерам.

Именно так Густав вел себя весь день – до обеда, пока я не призвал его к порядку. Он встревал, как только возникала секундная пауза. Он никому не давал сказать ни слова, а все, что он говорил, должно было восприниматься как истина в последней инстанции. Он поглощал большую часть кислорода в помещении, его не интересовало, что считают остальные девятнадцать человек и как они себя чувствуют в его присутствии. Самое примечательное то, что все в комнате понимали, что происходит. Но никто не мог возражать Густаву. Они смотрели на меня с каким-то отчаянием в глазах и с надеждой, что у меня есть способ заставить его замолчать.

За обедом он решил подвести итоги, громко, чтобы все и каждый услышали его: по его мнению, конференция прошла очень хорошо. На самом деле основная часть группы уже с трудом выносила звук его голоса. Они вообще выносили его с трудом.

Я впервые это слышу – иначе я бы запомнил!

Что верно, то верно – как слушатели желтые действительно никуда не годятся. Хотя многие желтые, которых я встречал, как раз утверждали, что они очень хорошие слушатели, – и, конечно же, приводили забавные примеры этого неоспоримого факта. Они

считали, что внимательно все слушали, просто у них немного хромала память. Очевидно, их мозг складировал эти эпизоды куда-то в дальний сектор памяти.

Но нет, речь идет не о памяти. Речь идет о том, что желтые не интересуются тем, что говорят другие, потому что они могут высказать все то же самое, только гораздо лучше. Они переключают свое внимание, они начинают думать о других вещах, делать другие вещи.

Они не хотят слушать – они хотят говорить.

Кроме того, они, подобно детям, предпочитают делать то, что им нравится. Если доклад, или рассказ, или просто обычная беседа наскучат им, то они закрывают уши. Конечно, существует средство – если вы пройдете курс развлекательной риторики, то, возможно, вы сможете овладеть вниманием вашего желтого друга, партнера или коллеги. Вы сможете изложить свое сообщение более увлекательно и в любом случае сможете удержать его внимание. Риторика – не просто ораторское искусство, но искусство привлечь и удержать внимание аудитории.

Если у вас есть хороший друг, которого вы идентифицируете как желтого, то вы поймете, о чем я говорю. В середине беседы он открывает рот и начинает говорить о чем-то совершенно постороннем. Плохая память? Нет, просто вы его утомили. Но если прибавить к хромой памяти еще и индивидуальные особенности, то получится полный ералаш.

Многие по-настоящему успешные люди часто оказываются неплохими слушателями.

Они слушают более охотно, чем говорят. Они уже многое знают, и чтобы узнать побольше, им просто приходится попридерживать язык и послушать то, что говорят другие. Это один из способов приобрести новые знания.

Именно это и должны усвоить желтые, чтобы их не воспринимали как совершенно безнадежных болтунов.

И чтобы не остановиться в своем личном развитии. Если же они отказываются, потому что это кажется им чересчур утомительным и, возможно, скучным, то они никогда ничему не научатся.

Как окружающие воспринимают зеленых

Как окружающие – представители других цветов – воспринимают зеленых?

Изображение раздваивается. Обычно они воспринимаются как очень славные, дружелюбные и услужливые. Но есть и другие точки зрения. Зеленые опасаются конфликтов, говорят «да», но имеют в виду «нет». Ну и как после этого с ними общаться? И откуда нам знать, что они думают на самом деле?

Для красных и желтых характерно то, что я называю молчаливым сопротивлением. Они могут помолчать, вместо того чтобы высказаться откровенно. Однако некоторые зеленые, как правило, все-таки тяготеют к тому, чтобы говорить правду – хотя и за спиной того, о ком они говорят. Поэтому зеленых порой могут упрекнуть в неискренности. Несмотря на то, что ими движет намерение избежать конфликтов.

В общем, зеленые всегда ожидают худшего и, следовательно, стремятся быть тише воды ниже травы.

Следующий пункт – склонность к изменениям. Зеленые понимают, что перемены необходимы, но все-таки говорят «нет, спасибо». А это приводит к тому, что зеленых воспринимают как консерваторов, сопротивляющихся переменам. Кое-кто может назвать их самодовольными, упрямыми, не ангажированными^[36] и безразличными.

Речь идет о том, как нас воспринимают и интерпретируют окружающие. Если мы, например, спросим красных о том, что они думают о том или ином деле, то они начнут делиться своими соображениями. Которые, впрочем, вряд ли кого-нибудь обрадуют.

Упрямство никогда не считалось добродетелью

Как можно иметь дело с человеком, который никогда не меняет своего мнения? Даже если факты свидетельствуют о том, что настало время выбрать другой путь? Даже если нет никакого смысла продолжать заданный курс?

Разница между зелеными и синими заключается в том, что синие доверяют фактам, а зеленые ждут, что все решится само собой. Они не хотят меняться.

Они уже составили мнение о конкретных явлениях и вещах и не желают изменить его. Почему? Да просто потому, что так привычнее.

Подумайте сами: мы, возможно, целую жизнь потратили на то, чтобы сформировать определенное мнение – о вреде холестерина и системе питания, о космических путешествиях или о Бритни Спирс. А потом на нашем горизонте появляется какой-то тип и твердит, что мы должны изменить свое мнение и принять его точку зрения.

Но этого не происходит. Зеленые ждут, а вдруг появятся какие-то новые факты и они смогут изменить свое мнение. Но ведь этого может и не произойти. Что ж, зеленые довольно терпеливы.

Взять хотя бы юношу, сына моих давних друзей, с которыми я общаюсь на протяжении многих лет. Он на отличном счету в школе, у него хорошие отметки и много друзей.

Для начала я хотел бы отметить, что когда вы говорите о молодых людях, вам следует быть осторожными. Они еще не сформировались как личности, их характер еще меняется.

Молодым людям есть чему поучиться у жизни в целом. Все впечатления не являются окончательными.

Так вот. Этот юноша имеет собственные представления о том, что хорошо и что плохо. И никакая сила не сможет заставить его изменить свое мнение. Он, возможно, что-то слышал от друга, или что-то видел по телевизору, или о чем-то услышал в школе или в колледже. Если его посетила какая-нибудь идея, то это уже навсегда.

И неважно, что его родители будут апеллировать к фактам, что они предоставят серьезные аргументы, – его не сдвинуть с места. И даже не имеет значения, что его предупреждают об опасности того или иного варианта, – ему безразлично.

Только представьте себе. Вы можете выкладывать факты, и парень говорит, что он понимает. Он соглашается: да, это звучит убедительно. Других, вероятно, вы без труда смогли бы переориентировать. Но этот не собирается менять свое мнение. Кто-то называет эту черту упрямством.

Откуда оно берется? Хороший вопрос. Это может зависеть от того, из какого источника он получил сведения. Если друг говорит, что вы можете заработать на обработке мусора столько же, сколько зарабатывает начинающий врач, то не имеет значения, так ли это на самом деле или нет. Если друг говорит, что он не может ехать на мопеде в нетрезвом виде, после того как выпил три кружки пива, то зеленый к нему прислушается.

Допустим, этому парню скажут, что ему светит прекрасная работа, только если он будет зубрить математику, – он может и не поверить. А если эти сведения исходят от *лучшего друга*, он обязательно поверит.

Если зеленый питает высокий или очень высокий уровень доверия к тому или иному индивиду, то он и верить будет ему безгранично.

Поэтому зеленых легко можно обвести вокруг пальца, поскольку они могут быть немного наивными и доверчивыми. И, к сожалению, некоторые случаи злоупотребления доверием зеленых имеют место.

Иногда сила заключена в упрямстве и последовательности, и в этом нет никаких сомнений. Но когда среда воспринимает зеленых как упрямых тугодумов, неизбежно возникают проблемы.

Зачем напрягаться?

Нет ничего такого, ради чего стоило бы ломать копы

Если ситуация не требует активного участия, то зеленый будет вести себя как флегматик – он озирается вокруг и наблюдает за тем, чем занимаются все остальные. Может сложиться впечатление, что зеленых все происходящее мало волнует. И часто так оно и есть.

Зеленый скорее пассивен, чем активен, и это влияет на его поведение.

От чего это зависит? Чем это объяснить?

Если человек останется дома, то он совершит не так много ошибок, верно? Зеленые упускают из виду, что все остальные хотят что-то делать. Зеленые считают, что все размышляют точно так же, как и они, и остаются дома, на диване.

Они довольны, поскольку они ничего не делают.

Все, что не вписывается в эту формулу, воспринимается как угроза спокойствию. И каков же результат? Еще бо́льшая пассивность.

Однажды я слышал, как красно-желтый босс описывал своих сотрудников – он считал, что они не заинтересованы и не вдохновлены своей работой. Это терзало его, но они, как он ни пытался завлечь и увлечь их, никак не могли сдвинуться – они застряли на стартовой позиции. Он буквально фонтанировал идеями – и некоторые из них были очень перспективными, – но ничего не происходило.

Так же и с зелеными. Они реагируют на удачные идеи так же, как и все остальные. Но когда, например, красные коллеги несутся наперерез с дубинкой, то зеленые будут сидеть и ждать. Часто они просто выжидают и, пока не получат то, чего хотят, не сдвинутся с места.

Этот босс по очереди беседовал с каждым из своих сотрудников – и интересовался их взглядами на бизнес. Он был обеспокоен очевидным отсутствием видимой активности. Некоторые из мужчин в нижнем регистре среднего возрастного диапазона признавались, что они не могут найти ничего, чем стоило бы заниматься. Шеф был очень и очень расстроен. Он перепробовал все, но не добился почти никакой реакции.

То же самое может произойти и в супружестве. Есть разные стереотипы. Например, некоторых женщин можно отнести к типу молчаливых и волевых. Ничего негативного в этом нет. Но она, возможно, не слишком обрадуется, когда после замужества поймет, что ее муж – спокойный и уравновешенный. И ее приводит в отчаяние, когда она строит какие-нибудь планы, а он говорит, что его это не волнует. И тогда она начинает строить еще более дерзкие планы. А он только все крепче хватается за подлокотник, сидя в своем любимом кресле.

Это парадокс.

Чем более дерзкими становятся планы, тем меньше в них участвуют зеленые. Они хотят тишины и покоя.

Приведу пример. Я писал прозу в течение двадцати лет и очень надеялся быть изданным как писатель. Все мои родственники – близкие и дальние – знали об этом. Не то чтобы я чересчур рекламировал свое хобби, но и амбиций своих не скрывал. А у меня немало родственников, которые скрывают свои хобби и свои интересы. Один из близких зеленых родственников понимал, что для меня это очень важно. Я неоднократно делился с ним своими планами, рассказывал, как был бы счастлив, если бы мне действительно удалось стать известным писателем. Тем не менее он в принципе никогда не задавал мне никаких вопросов относительно того, как идут мои дела в этом направлении. Хотя каждые пять лет он просто повторял мне одну и ту же фразу:

– Не принимай все это слишком близко к сердцу, чтобы потом не разочароваться.

И тогда я отвечал что-то вроде:

– В этом году что-то должно произойти.

Или:

– Теперь я сделаю все, что в моих силах, чтобы добиться успеха!

И зеленый вздыхал:

– Ой, как это хлопотно! Как много работы!

Больше всего зеленые боятся работы, именно потому, что это – просто работа.

Почему-то зеленые ни капли не сомневаются в том, что все должно даваться легко и просто.

Эта форма безразличия и отсутствие тяготения к работе может погасить энтузиазм и вдохновение. Нужно полагаться на самого себя, чтобы найти силы и продолжать бороться дальше. Но зеленые этого не понимают. Они не хотят, чтобы люди втягивались в работу просто потому, что это хлопотно. А лучше всего: давайте сядем и не будем ничего делать.

Тусклая мысль облечена в тусклую форму

Зеленые не любят занимать чью-либо сторону в деликатных вопросах. Они могут иметь свои взгляды и представления, как и все остальные, но не любят трубить об этом на каждом шагу. Причина проста – они хотят избежать неприятностей.

В результате зеленые выбирают довольно дипломатичный способ общения. Вместо того чтобы сказать «это невозможно», они скажут: «могут возникнуть проблемы». Конечно, обе фразы означают одно и то же. Всем понятно, что имеют в виду зеленые: мы не успеем сделать все вовремя.

Но менее прямой способ выражения содержит меньше рисков. Ведь если занять четкую позицию, то придется ее отстаивать. А это хлопотно.

Зеленые предпочитают спокойствие и безопасность. А если объясняться расплывчато, то вроде бы ты и не будешь нести никакой ответственности. Зеленые не хотят рисковать своей репутацией, если они в чем-то не уверены. Они не займут позицию ни за, ни против. Конечно, это звучит очень эксцентрично. Но если вы зеленый, то вы наверняка поймете, что я имею в виду. Женщина, которую я встретил однажды, сказала мне, что она считает так же, как и все остальные. А если бы я спросил их, как они считают?

Но, возможно, зеленые воспринимаются как аморфные личности, потому что они дорожат отношениями и не хотят никого обидеть? И да и нет. Все-таки зеленые отличаются от других цветов. Если красный скажет, что он терпеть не может Лейлу Вестерсунд^[37], то зеленый скажет, что он мог бы назвать певиц и получше. Если синий за чашкой кофе сообщит, что он с прошлого вторника сбросил 3,65 кг, то зеленый скажет, что он за последнее время похудел на несколько килограммов.

Зеленые не так сосредоточены на работе, как красные и синие. Зеленые оценивают факты не так, как красные и синие. Они охотнее говорят об отношениях и чувствах, и тогда все становится более расплывчатым. Да и разве можно измерить чувства?

Я люблю тебя ровно на двенадцать процентов больше, чем в прошлом месяце.

Неужели? Не может быть.

Я знаю, что безотлагательно должен что-то изменить – мне нужно немного подумать

Вот и он, камень преткновения.

Если вы захотите подвинуть группу зеленых на какие-либо реформы, могу только от всей души пожелать вам удачи.

Если вы собираетесь предложить серьезные изменения, то следует подсчитать, а стоит ли все это ваших усилий.

Кроме того, если вы спешите, то, строго говоря, забудьте об этом.

Вот как считают зеленые:

- *Лучше синица в руке, чем журавль в небе.*
- *Раньше было лучше.*
- *Я всегда делал именно так.*
- *В чужих краях трава не зеленее, чем здесь.*

Вам знакомы эти сентенции? Никакие изменения не могут послужить во благо, хотя, конечно, можно все-таки попробовать! Я не буду утверждать, что все эти сентенции насквозь ретроградны, но когда изменения действительно необходимы, такая позиция может стать очень уязвимой.

Классический штамп сейчас уже немного устарел, но все же обратимся к типичной ситуации: как люди выбирают и меняют место за столом, за завтраком или обедом. Раньше я задавал этот вопрос в группах, где я занимался. Многие улыбались и отвечали, что они садятся там, где сидели и раньше, просто потому, что так повелось. И, конечно же, я и сам сажусь туда, где привычно. Но если кто-то скажет мне, что я стал рабом традиции или привычки, я постараюсь обязательно принять это к сведению. Зеленые же, напротив, очень консервативны.

Если вы будете наблюдать за реакцией зеленого в аналогичной ситуации, то вы поймете, что столкнулись с проблемой. Я видел взрослых людей, которые буквально белели и вытирали лоб от напряжения при одной только мысли, что им придется пересечь на другую сторону стола. Я даже работал с одним человеком, Суне, для которого, если бы ему пришлось поменять свое место за обеденным столом, ясный день превращался в мрачную ночь. У Суне было особенно любимое место – под картиной. Там он всегда и сидел во время обеда, неделю за неделей, месяц за месяцем, годом за годом. Всегда на одном и том же самом стуле.

Если он входил в столовую и видел, что его место занято, он останавливался как вкопанный – разыгрывалась немая сцена. Если он реагировал достаточно оперативно, то мигом оглядывался на свое резервное место, оно, конечно, не такое хорошее, но все-таки вполне приемлемое – рядом с окном. Если он садился и вынужденно съедал свой обед, то все же впивался взглядом в того, кто присвоил его место. Конечно, он никогда ничего не высказывал. Просто он ходил оскорбленный всю оставшуюся часть дня. Это еще один комплекс зеленых – обратить обиду и разочарование внутрь себя и плохо себя чувствовать, но так, чтобы все это увидели. А если и резервное место оказалось бы занятым, то Суне просто покинул бы столовую и весь оставшийся день можно было вычеркнуть из его жизни.

Позвольте мне привести еще один пример. Моя мама, почившая в бозе – *покойся с миром, мы никогда не перестанем любить тебя, дорогая мамочка*, – конечно же, была зеленой, она всегда приходила на помощь и возилась со своими внуками, особенно когда они были маленькие. Я особенно хорошо запомнил один эпизод, когда я и моя жена собирались уехать в гости вечером в пятницу. Я заранее, за несколько недель, предупредил маму, потому что знал – ей понадобится время для ментальной настройки.

В тот самый день, когда был назначен обед, нам позвонила хозяйка дома, куда мы были приглашены, и сообщила, извиняясь, что муж заболел и приглашение отменяется. Я позвонил моей маме и сказал ей, что мы остаемся дома. Она ошеломленно молчала. Я объяснил, что тем не менее я хочу, чтобы она приехала, потому что дети очень соскучились по бабушке.

Но мама колебалась.

– Ну и как ты себе это представляешь? – спросила она.

Я ответил, что все будет примерно так, как мы изначально и планировали. Она ведь уже сложила сумку, чтобы ехать к нам? А мы уже приготовили для нее гостевую комнату. Просто будем считать, что нам выпал шанс побыть вместе некоторое время. Она колебалась: «Но ведь теперь ваши планы изменились, вы остались дома». Ей казалось, что что-то не так, ей понадобилось время на размышления. Она обещала перезвонить мне.

Но в чем, собственно, заключалась проблема для моей мамы? На самом деле для нее не произошло никаких изменений. Она по-прежнему погостила бы у нас – в ночь с пятницы на субботу. Она по-прежнему повидалась бы с внуками. Зато ей не пришлось бы брать на себя ответственность за них. Наоборот, я мог бы позаботиться о ней.

Для нее возникла совершенно новая ситуация. Ведь мы – я и моя жена – остались дома. И моя мама растерялась. Она не знала, как себя вести в этой ситуации. Поэтому ей понадобилось дополнительное время для размышлений.

У этой истории – вполне счастливый финал. Реакция моей мамы связана с поколением, которому она принадлежала. В конце концов я заехал за ней в половине пятого. Она спросила, почему я приехал так поздно.

– Но мы договорились на пять, а я приехал на полчаса раньше.

И что же она ответила?

– А я была готова уже в четыре.

Я возмущен(а), но, ради бога, никому не рассказывайте об этом

Еще одна базовая характеристика зеленого поведения.

Зеленые действительно искренне избегают конфликтов, ссор и скандалов.

Эта черта провоцирует и много других проблем, таких, как упрямство, неумение четко сформулировать свои задачи и цели, сопротивление изменениям. Поскольку зеленые очень дорожат отношениями, то для них нет ничего важнее, чем сохранить их. Проблема заключается в том, что этот метод не срабатывает.

На конфликты можно взглянуть с двух ракурсов. Можно выбрать гармонический взгляд. Все нацелено на то, чтобы достичь согласия. Быть в мире со всеми становится самоцелью. Всего, что способствует конфликтам, следует избегать любой ценой. Конфликты вызваны некомпетентным управлением, проблемами коммуникации, разногласиями. Поэтому мы душим конфликты в зародыше и делаем вид, что их не существует. Никому не хочется прослыть скандалистом.

Моя коллега, коуч-тренер, как-то раз использовала очень яркую метафору, для того чтобы проиллюстрировать такую модель поведения. Представьте себе: мы сидим за обеденным столом и созерцаем... отрубленную голову лося. С рогами, мухами и всем прочим. Все видят, что на столе лежит голова лося, но делают вид, что их это не касается. Люди видят рога и передают друг другу еду, притворяясь, что все это в порядке вещей. Но может быть, все-таки кто-нибудь признается в том, что на обеденном столе лежит голова лося? Нет, все будут это отрицать. Хотя в конце концов кто-то из присутствующих предлагает: давайте что-нибудь предпримем! Именно этого человека и объявят нарушителем спокойствия, скандалистом и склочником, потому что теперь всем придется иметь дело с этой чертовой отрезанной головой лося. Неужели он не мог промолчать и притвориться, что все в порядке?

Наука о поведении шагнула вперед. Желание, чтобы все со всеми ладил, – утопия, к которой даже не стоит и стремиться.

В конце концов кто-то приподнимает крышку, которая так эффективно и герметично была закрыта на протяжении долгого времени. И что же тогда происходит? Посмотрите, что здесь лежит? Так вот же, оказывается, он – источник дурного запаха. Так что гармонический взгляд на вещи в конце концов неизбежно приводит к конфликту.

Гармоническому мышлению противостоит конфликтное мышление. Вкратце оно означает: мы согласны с тем, что конфликты имеются и что это к тому же естественно. Нет людей, которые всегда и со всем соглашаются.

Суть конфликтного мышления заключается в том, что человек обращает внимание на любую мелочь, на любое несоответствие. Для красных и желтых это вполне органично.

Если они замечают, что что-то не функционирует, они говорят – это не функционирует. Благодаря их откровенности проблемы могут быть решены на ранней стадии. Обычно же люди предпочитают откладывать решение проблем, пока ситуация не становится неразрешимой.

Так что конфликтное мышление как раз приводит к гармонии.

Но зеленый даже не хочет об этом слышать. Он сделает все, что в его власти, чтобы сохранить иллюзию – все пребывает в мире и согласии. Ведь гораздо лучше, когда все пребывают в гармоническом союзе? Разве мир не выглядел бы гораздо совершеннее, если бы все конфликты канули в прошлое?

Возьмем ситуацию, через которую прошел каждый из нас. Мы находимся на встрече, на работе. Возможно, в зале присутствует десяток людей. Плюс-минус – вам наверняка знакома эта ситуация. Кто-то – главный начальник или какой-то менеджер – только что закончил свой доклад или отчет и теперь интересуется мнением всех присутствующих. С надеждой он оглядывается вокруг и ждет сигналов обратной связи.

Если в зале или в комнате присутствуют красные или желтые, они обязательно откликнутся на это предложение. Красные могут и одобрить, и отвергнуть. Желтые будут делиться своими собственными размышлениями по этому поводу. У синих, конечно, возникнет масса вопросов.

А что предпримут зеленые? Абсолютно ничего. Они погрузятся в кресло и позволят себе полностью расслабиться. Они не ответят, пока им не зададут прямые вопросы. Они будут с тревогой озираться вокруг и надеяться, что кто-то выскажется: какая все это на самом деле несусветная чепуха. Аудитория слишком велика, чтобы высказать то, что они думают на самом деле. Если они скажут что-то действительно драматическое или негативное, то все взгляды устремятся на них и ничего не произойдет. Если же они скажут то, что они действительно думают, то вспыхнут жаркие дискуссии, а поскольку зеленые категорически не желают участвовать в жарких дискуссиях, то они просто промолчат.

Как будет реагировать оратор? Он решит, что все согласны с ним, не так ли? Он не знает: половина аудитории считает, что он несет самую невообразимую чушь, которую они когда-либо слышали. Но если все-таки наступит момент истины – а ведь это рано или поздно произойдет, – угадывайте, что произойдет тогда? Тогда просто вспыхнет конфликт.

Можете не сомневаться: у кофемашины или в комнате для курения все будет высказано как есть. Зеленые, чтобы выпустить пар, обязательно будут шушукаться за спиной. В небольших группах из двух или трех человек они охотно вербализируют свое недовольство. И они преуспели в этом. До тех пор пока они считают, что они вне зоны вашего внимания, они будут злословить за вашей спиной. Причем вам даже в голову не пришло бы, что зеленые способны на такое...

Как окружающие воспринимают синих

Случается иногда, что синие удостаиваются критики. За уклончивость, оборонительность, перфекционизм, сдержанность, привередливость, разборчивость, нерешительность, консервативность, зависимость, недоверчивость, подозрительность, медлительность, холодность и дистанцированность. Вот это да! Реестр предъявляемых им претензий часто довольно велик.

Но в основном синим трудно стартовать с новыми проектами, поскольку они привыкли готовиться очень основательно и тщательно. На каждом шагу они могут узреть риски, и они почти одержимы деталями. Никогда не собирайте слишком много синих людей в одну и ту же группу. Они все и всегда только планируют и не намерены ничего предпринять, даже в следующем столетии.

Кроме того, многие воспринимают синих как критически настроенных и даже подозрительных. Они ничего не упускают, и, кстати, они склонны делиться своими наблюдениями – и порой в довольно бестактной форме. Все едины в том, что они стремятся в своей работе выдавать высококачественные продукты и идеи, но их критический и придирчивый взгляд снижает настроение окружающим до опасно низкого уровня. Синие считают себя реалистами, а на самом деле, с точки зрения окружающих, они пессимисты.

Притворитесь, что на вас есть желтые очки – на некоторое время. Давайте посмотрим, что бы это значило.

Все должно быть как положено, иначе все будет не так, как надо

Будем откровенны с самого начала. Это стремление все контролировать и сосредоточенность на деталях могут фактически превратиться в манию. Есть границы, которые преступать нельзя. Помните вице-президента компании, который хотел купить программу обучения лидерству? Он так никуда и не продвинулся дальше стартовой позиции.

Поскольку синие стремятся контролировать все и вся, то у них могут возникнуть проблемы с окружающими. Всех остальных, которых устраивает отметка «довольно хорошо», коробят их бесконечные вопросы и интерес к деталям. Синие считают, что «довольно хорошо» не означает «достаточно хорошо».

Например, мне очень нравится что-то делать в доме своими руками, заниматься интерьером и клеить обои. Несколько лет назад мы реконструировали кухню, и хотя семья мне помогала, в значительной степени я справлялся сам. Я очень старался, я выкладывался и на самом деле был очень рад, когда все было готово. Для непрофессионала, как мне казалось, я все сделал хорошо.

Ко мне явился мой хороший друг, Ханс. Он очень одаренный парень, и мы хорошо знаем друг друга на протяжении многих лет. Он был в курсе, что я довольно-таки серьезно выложился и что я очень доволен результатами своих усилий. Он вошел на мою кухню, спокойно огляделся вокруг и сказал:

– Новая кухня? Очень мило. А вот эта дверца определенно висит криво.

Что ж, может быть, это было не так уж и приятно слышать. Но Ханс – просто воплощенная логика и контроль. Он заметил дефект, и обостренное чувство совершенства не позволило ему его проигнорировать. Более того, он вовсе не дорожит отношениями, и он не мог притвориться, что я все сделал как положено. Он ведь никоим образом не критиковал лично меня, а только отметил недостатки в моей работе. Ведь я и впрямь косо повесил дверцу.

Эта тяга к перфекционизму может обрести и иные формы. Например, кто-то не выносит, когда на рабочем столе небрежно лежит груда бумаги. Или кто-то будет переписывать электронное послание по пятнадцать раз, чтобы сделать его как можно более исчерпывающим. А кто-то просидит с элементарной электронной таблицей Excel или с презентацией PowerPoint несколько часов, чтобы довести все до совершенства.

Они никогда ни с чем не справляются. Им всегда есть что делать

Однажды я проводил курс обучения в группе, все участники которой работали в одной комнате. Группа состояла из двадцати человек. В первый день я анализировал письменную документацию, которую подготовил каждый из них. Все очень увлеченно читали о себе, и большинство, казалось, были вполне довольны.

Все, кроме одной дамы. Она была крайне возмущена анализом своей работы. По ее мнению, он не имел ничего общего с реальным положением дел. После того как я убедился в том, что она готова обсуждать это в присутствии всей группы, я задал вопрос, что именно ее не устраивает.

Она ответила: слишком много несоответствий. Например, из анализа следует, что она педантична. Но она совсем не педант. Я заметил, что другие в комнате усмехнулись. Видимо, ее коллеги знали о ней то, чего она и сама не знала о себе.

Я спросил ее, с чем, на ее взгляд, это связано – почему в аналитической записке сделан вывод о ее педантичности. Она не имела ни малейшего представления. Все это чистейшая мистика. Она считала, что я использую абсолютно бесполезный инструмент.

Поскольку я понял, что эта женщина – синяя, я был осторожен в своих высказываниях. Она просто не воспринимала то, что я говорил. Я ведь был всего лишь какой-то консультант, который работает каких-нибудь двадцать лет. Что я на самом деле понимал?

– Хорошо, – согласился я, – тогда приведите примеры того, что вы – не педант.

Никаких проблем, у нее много примеров. Например, у нее трое детей, и их навещают близкие друзья. По вечерам, когда она приходит домой, перед дверью стоит так много пар обуви, что ей даже приходится обходить вокруг, чтобы пройти в холл. Она начинает трясти ковры и сортировать обувь. Она даже призналась мне, что обычно ставит туфли 45-го размера подальше, и их владелец уходит домой последним. Так что она считает это вполне логичным. А туфли маленьких размеров она ставит поближе к двери, аккуратными рядами.

Потом она отправляется на кухню. И что же она там видит? Кругом крошки. Молодежь ела бутерброды, и вся кухня превратилась в зону военных действий. За двадцать минут она все убирает, пылесосит, вытирает столы и скамейки. И только после этого она может снять пальто и немного отдохнуть.

Она? Педантична? Ничего подобного, ни в коем случае.

Ее коллеги, которые сидели в зале, смеялись до колик. Женщина оглядывалась и не могла понять, что происходит, чем вызвано такое оживление. Она даже не понимала, что вела себя как педант. Надо же, ведь у нее в доме возникли грязь и кавардак. Неужели ей не следовало навести порядок?

Самое забавное – я встретил эту женщину несколько лет спустя при совершенно других обстоятельствах. Она обняла меня и сказала: анализ ее поведения оказался на сто процентов верным. Пораженный, я поинтересовался, каким образом она пришла к этому выводу.

Оказалось, что она некоторое время носила мои записки в сумке, и после некоторых наблюдений пришла к выводу, что все совпадает. Она одобрила инструменты, которыми я пользовался.

Я на самом деле не знаю тебя. Так что держись от меня на дистанции

Все мы проходили через это. Знакомая ситуация.

Подойдите к одному из своих коллег и заговорите, неважно о чем. Вам показалось, что вы выбрали подходящий момент. После беседы вы понимаете, что говорили только вы. Если в вас есть желтые черты, то вы сможете обнаружить, что в диалоге возникали томительные паузы. Если вообще это можно назвать диалогом. Может быть, вы заметили, что ваш собеседник чувствовал себя не в своей тарелке, давая понять, что он не хочет участвовать в этом диалоге?

Но в чем дело? Мы ведь всего лишь обсуждали вчерашний матч или что наши семьи делали прошлым летом. Или беседовали о том, где собираемся провести следующий отпуск.

Но, похоже, у нас ничего не вышло.

Да, у нас ничего не вышло. Эти люди не очень охотно беседуют с чужими.

Минуточку, можете подумать вы. Ведь мы работаем вместе уже целых три месяца, и теперь самое время спросить, как зовут собаку. Но в том-то и дело, что ваш собеседник обозначает довольно большое личное пространство вокруг себя, как физическое, так и психологическое. Он должен хорошо знать человека, чтобы открыться ему. Не то что красные, которые ведут себя спонтанно, не то что желтые, которые откроют свои самые сокровенные тайны, потому что считают, что это всем интересно. Не то что зеленые, которые могут быть очень откровенны в небольших группах и при некоторых обстоятельствах.

Синие не нуждаются в светских беседах.

Создается впечатление, что их не слишком интересуют окружающие, потому что они не дорожат отношениями. Нет, конечно, это не так. Но они общаются на другом уровне, не так, как все остальные.

Они чувствуют себя хорошо в знакомой компании и с ближайшими родственниками.

Окружающие считают синих холодными и отстраненными. Они четко обозначают зону, которую особенно трудно преодолеть желтым и зеленым. Желтые и зеленые называют синих занудами. Синие могут заставить нас почувствовать себя не слишком комфортно. Почему они так холодны и безразличны? Неужели мы вообще им не интересны?

Конечно, я предпочитаю обезопасить себя. Трижды

Примерный семьянин не может выйти из дома, пока не убедится, что ключи действительно лежат в сумке, даже если он все уже проверил перед тем, как подойти к входной двери.

В восьмидесятые годы прошлого века я работал в отделении банка. И запомнил повторяющуюся сцену. Многие визитеры подходят к оператору. Они стоят по тридцать минут в очереди с одним-единственным намерением: проверить, не ошибся ли банкомат.

Можно очень долго ждать. Компьютер. Баланс. Никогда не знаешь наверняка. Так что лучше всего проверить. И еще раз проверить. А еще лучше, если удастся проверить в третий раз.

Но откуда в синих эта потребность все проверять и контролировать? Почему они не могут доверять тому, что говорят другие? Сведениям, которые им предоставляют? Ответ: они, конечно, могут. Но ведь если они сами все проверят, то на самом деле все риски будут устранены, не так ли? Дело в том, однако, что они и на самом деле не доверяют другим. Для них важен момент личного участия. Они все отмечают, все документируют.

Синие изучают и проверяют все еще и еще раз. Когда все изучено вдоль и поперек, тогда можно принять решение.

У меня есть хороший друг, который очень активно использует программу Excel. Но не так, как мы. У него есть своя особая методика. Он разработал формулу и ввел в нее все данные. Перед тем как отправить важные файлы высокому начальству, он всегда прогоняет все через свой мини-калькулятор.

Почему он так делает? Объясните это красному, и он объявит идиотом этого человека на все времена. Скажите это желтому, и он будет смеяться до слез. Но синие сразу понимают, о чем идет речь. Существует теоретическая возможность того, что в Excel есть ошибки. И хотя он сам заполнял таблицы, но что-то могло сместиться. Лучше всего обезопасить себя.

Как все это воспринимается окружающими? Что ж, пора перейти к следующей рубрике.

Доверять можно только себе и собственным глазам

Тот, кто усомнился в корректности программы Excel, конечно, имеет явные проблемы с самооценкой. Многие в его окружении знают: он постоянно проверяет все дважды и трижды, и то, что он сделал сам, и то, что сделали другие. Они просто впадают в бешенство, когда он своими действиями демонстрирует, что не доверяет им.

Но проблема заключается в том, что все это занимает слишком много времени. На бесконечные проверки и перепроверки тратится масса часов. А хуже всего с отношениями, которые могут пострадать. Представьте себе, что вы приходите к кому-то и сообщаете ему: мы добились прорыва. А он начинает делить все на ингредиенты и подвергает проверке каждую деталь.

Если искать достаточно долго, то, конечно, всегда можно найти что-то, к чему можно придаться.

И недостаточно того, что вы правы.

Синему нужно все доказывать. Если он почувствует, что вы являетесь авторитетом в какой-то области, он начнет к вам прислушиваться. Но путь, однако, может оказаться витиеватым.

Я провел много семинаров и лекций на эту тему и могу констатировать: самые сложные вопросы чаще всего задают инженеры, продавцы техники и аудиторы. Время от времени и налоговые юристы. Нередко они относятся к синему цветовому типу.

Приходится признать, что эти люди требуют более серьезной доказательной базы – при любых контактах. Но с фактами не поспоришь – если я достаточно хорошо подготовлен, то смогу доказать, что я прав. И со временем мне удастся завоевать доверие синих.

Глава 9

Осваивать новые знания

Люди действуют и поступают по-разному. Как научиться их понимать

Освоение новых знаний не всегда дается легко. Вроде бы, подумаешь, ничего особенного. Но предстоит многое сделать, многое прочитать, многому научиться. С чего начинать? В этом направлении почти все и всегда определяет персональный интерес. Если меня что-то интересует, то мне, конечно, придется посвятить этому дополнительное время.

Лично для меня стимулом к обучению стали высказывания Стуре – его тезис о том, что он окружен идиотами, – помните, я писал об этом в самом начале книги? Мне пришлось учиться много лет, чтобы приобрести знания. Я читал книги, посещал лекции, снова и снова получал сертификаты по разным курсам и направлениям. Я посвятил тысячи учебных дней этой теме. Так что в зрелом возрасте я уже начинаю верить, что приобрел знания о том, как действуют и поступают люди. Но, вполне возможно, я только барахтался на поверхности и нахожусь пока в самом начале пути.

Если бы мы не были ограничены во времени, то у нас не было бы никаких проблем

А для этого потребовалось время. Может быть, у меня нет природных инстинктов, которыми наделены многие другие. Я и в самом деле не знаю. Но я основательно изучал педагогику и методику освоения новых знаний. И мне трудно представить себе, что есть более важная тема, чем люди. Чем бы мы ни занимались, куда бы нас ни забросила судьба – нам придется контактировать с другими людьми.

Мы можем, например:

- *Работать вместе с коллегами*
- *Продавать что-то своим клиентам*
- *Руководить проектом, не имея реального авторитета и при этом все равно быть шефом*
- *Возглавлять коллектив нанятых служащих*
- *Быть руководителем среднего звена в фирме – с высшим и нижним эшелонам*
- *Заниматься частным предпринимательством, работать по своему графику и плану*
- *Быть отцом (или матерью) подростка*
- *Мужем своей жены*
- *Женой своего мужа*
- *Тренером футбольной команды*
- *Председателем местного кондоминиума и школьной ассоциации*

Сфера применения знаний, о которых я пишу, не имеет границ. Научиться понимать людей – решающий фактор для достижения своих целей в жизни, какими бы они ни были.

Взгляните на модель на следующей странице. Эта модель не нова, но по ней можно отследить, как теоретические знания превращаются в реальные навыки. Читать книгу – это одно. Я рад, что вы читаете. Это незаменимый способ начать процесс самообучения. Но как вы применяете на практике теоретические знания, которые почерпнули из книги, – вот что важно для достижения реальных результатов.

Как дела?

Ежегодно я читаю лекции и провожу серии семинаров. Именно эта тема привлекает по крайней мере 50 процентов аудитории. Но этого недостаточно. При этом я должен активизировать всех, кого я начинаю обучать.

МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ

Уровни нашего участия



Материал, составленный Эдгаром Дейлом^[38], дополненный и переработанный Брюсом Хюландом. Эдгар Дейл. Аудиовизуальные методы и средства обучения (3-е издание). Holt, Rinehart, and Winston (1969).

Я продвигаю передовые программы обучения, построенные на апробированных принципах педагогики. Но для достижения более впечатляющих результатов потребуется еще немало усилий.

Моя миссия заключается в следующем – я хотел бы помочь большинству людей избежать конфликтов. Лично я ничего не имею против конфликтов. Они меня мало беспокоят, потому что, как правило, я знаю, как их преодолевать. Но когда люди больше разрушают, чем создают, я считаю, что нам следует найти другие пути продвижения вперед. Не обязательно учиться на собственных ошибках. Жизнь состоит из гораздо более серьезных вызовов. Кстати, некоторых из них можно было бы избежать.

Язык как язык

Язык цветовой шкалы, или язык DISA Института Развития Личности и Профильного Анализа (IPU), как он официально называется, можно изучать, как и любой иностранный язык. Если вы когда-нибудь изучали в школе испанский или немецкий языки, то вы понимаете, о чем я говорю. Подготовка к экзаменам – это одно. А по-настоящему освоить испанский язык – совсем другое дело. Недостаточно освежать знания один раз в год, перед окончанием семестра. Если вы действительно хотите говорить, например, на испанском языке (а не просто научиться заказывать себе блюда в ресторане), если вы хотите по-настоящему удивить испанца здесь, в Швеции, вам нужно по-настоящему практиковать испанский. Иностранный язык – это скоропортящийся товар. Его нужно изучать и практиковать – других вариантов нет.

Прочитав эту книгу, вы сможете начать экспериментировать с людьми, которых вы встретите. Я советую вам рискнуть. И не бойтесь – вначале вы будете совершать ошибки и вам придется преодолевать разные недоразумения.

Глава 10

Язык телодвижений и жестов – или почему так важно, как мы выглядим

Как мы на самом деле выглядим?

Введение

Как может выглядеть язык телодвижений и жестов у представителей разных цветов? Вот в чем вопрос. Демонстрируя определенный язык телодвижений и жестов вашим партнерам, вы обретаёте довольно полезный опыт. Затем этот язык телодвижений и жестов следует проанализировать. Но неизбежно возникает вопрос: можем ли мы на самом деле сыграть того, кем мы не являемся? И вот здесь мнения ученых расходятся.

Давайте рассмотрим язык телодвижений и жестов поближе.

Язык телодвижений и жестов включает все формы невербального общения, как сознательного, так и бессознательного.

Отдельные индивиды и социальные группы пользуются разными языками телодвижений.

В среде, объединяющей индивидов с общими биологическими признаками, язык телодвижений также служит социальным и культурным маркером.

Наш язык содержит около 100 000 слов, из которых 5000 слов обычно используются регулярно. Из этих 5000 слов в нашей повседневной речи мы используем более 1000. Для сравнения, по мнению некоторых исследователей, язык телодвижений содержит около 700 тысяч сигналов. Да, цифры могут варьироваться, конечно, но не это самое важное. А важно то, что сигналов несравненно больше, чем мы считаем.

Вряд ли я смогу проанализировать все сигналы, но все же интересно проследить, как по-разному на них реагируют представители разных цветов.

Нужно только иметь в виду, что решающее влияние на язык наших телодвижений оказывают настроение, ситуация и то, чувствуем ли мы себя в безопасности или нет.

Поза и осанка

Если вы держитесь без напряжения, свободно и естественно, то у окружающих складывается впечатление, что вы достаточно уверены в себе. Если же, напротив, вы сутулитесь или сгибаетесь, то это будет интерпретировано как состояние отчаяния и разочарования.

Если у вас прямая спина и вид победителя, то это намек окружающим – вы посылаёте сигналы доминирования, вы добиваетесь уважения со стороны окружающих.

Это может также означать, что вы получили образование в военной академии.

Взгляд

Наш взгляд может означать очень многое.

Блуждающий взгляд предполагает, что нам больше всего хотелось бы находиться не здесь, а где-нибудь еще, в другом месте.

Кто-то встречает наш взгляд спокойно, даже не моргая. И это внушает нам доверие и чувство безопасности. Существует устойчивый миф, что лжецы не могут смотреть прямо в глаза, а смотрят в какой-то угол, правый или левый, в зависимости от того, являются ли они правшами или левшами. Хотя, как известно, даже самые отъявленные лжецы могут смотреть вам прямо в глаза, когда врут. Так что возможны варианты. (Тот, кто беспричинно тянется рукой к затылку, вероятно, врёт – и это более точный анализ.) Многие часто приближают руки к лицу. Когда людям нужно подумать, то они на некоторое время могут закрывать глаза.

Голова и лицо

Беседуя с кем-либо, вы, как правило, либо киваете, либо качаете головой, в зависимости от того, согласны вы или нет. Услышав что-либо экстраординарное, мы можем склонить голову набок. Если опущена голова или нахмурен лоб, то это, как правило, сигнализирует о том, что мы пребываем в депрессии. Если мы удивлены, то поднимаем брови, в то время как в знак неодобрения мы морщим нос. Только лицо скрывает 24 типа различных мышц. Мимика – это бесконечное количество комбинаций и эмоций.

Руки

Руки – самый классический маркер настроения и характера. Насколько крепко мы пожимаем друг другу руки в знак приветствия?

Обычное рукопожатие может очень многое сообщить о человеке.

Дряблое и бессильное рукопожатие часто сигнализирует о том, что перед нами – безропотная и безвольная личность. Чтобы о вас так не подумали, пожалуйста, пожимайте руки более энергично. Если же рукопожатие, напротив, слишком жесткое, то это сигнализирует о том, что человек очень решительный. Тот, кто слишком сильно пожимает руку, скорее всего, хотел бы принадлежать к категории решительных. Сжатые кулаки чаще всего сигнализируют об агрессии. Некоторые неврастеничные натуры срывают с себя одежду, дергают за волосы или вырывают нити из одежды. Чаще всего это указывает на то, что они чувствуют себя не в своей тарелке. Руки за спиной часто означают стремление к власти и чувству безопасности.

Помните, что я писал о лжецах? Безошибочный способ угадать, что перед вами – лжец, если он кладет ладонь на грудь – правую руку прямо над сердцем – и возмущенно вздыхает, если его обвиняют во лжи. *Разве я могу лгать? Да как вы вообще могли такое подумать обо мне?* Этот жест призван подтвердить его честные намерения, но только еще больше настораживает окружающих, потому что кажется натянутым и излишним. Здесь, безусловно, зарыта собака. Или даже две собаки.

Территория

То, что у каждого есть своя личная территория, очень важно, так как все должны иметь собственное неприкосновенное пространство, посягать на которое никто не вправе. Личная территория может равняться расстоянию, которое разделяет людей во время беседы.

Личная зона, как правило, составляет примерно полметра или метр, а социальная зона составляет от одного до четырех метров.

Когда речь идет о личной зоне, то имеется в виду, что, например, общаются два человека, которые знают друг друга. Социальная зона предполагает общение с незнакомыми людьми. Но это во многом зависит от того, к какой культуре мы принадлежим. Например, у нас, в странах Скандинавии, личная зона значительно больше, чем в любой из стран Средиземноморья.

Что нам делать?

Как отличаются разные модели поведения? Очевидно, что некоторые «общеизвестные» факты о языке телодвижений и жестов противоречат друг другу. Тот, кто может смотреть вверх и налево по диагонали, вероятно, может оказаться лжецом, если он не левша. А если он левша, то он будет смотреть направо.

Различия хорошо видны в случае, например, неуверенности.

Зеленый, если он не уверен, откидывается назад. Красный, если он в чем-то не уверен, наклоняется вперед, таким образом он справляется с неуверенностью, пытаясь доминировать в беседе.

Далее я перечислю примеры различий. Пожалуйста, обратите внимание и посмотрите, сможете ли вы обнаружить в каждой из ситуаций признаки разных цветов. Но помните, что язык телодвижений и жестов очень индивидуален. Конечно, есть общие сигналы, которые типичны для людей по всему миру. Например, по лицу можно прочесть очень важные сигналы. Презрительный взгляд, конечно же, обозначает один и тот же сигнал во всех частях мира. Но есть очень много различий, которые следует изучить на примерах социальной и географической среды, чтобы оттачивать свои навыки. Следующие короткие главы послужат в качестве путеводителя.

Красное поведение

Нужно иметь в виду некоторые базовые принципы поведения красных. Итак, красные:

- соблюдают дистанцию по отношению к другим;
- у них крепкое рукопожатие;
- охотно наклоняются вперед;
- используют прямой визуальный контакт;
- используют жесты доминирования.

Как я уже упоминал ранее, у красных четкий и выразительный язык телодвижений. Обычно красного можно распознать даже на расстоянии.

Когда мы проходим сквозь толпы людей, то видим: люди стоят на месте, общаются друг с другом или наблюдают, что происходит. Допустим, мы видим площадь, заполненную людьми. Если мы всмотримся внимательно, то увидим человека, который стремительно пересекает площадь и не слишком-то обращает внимание на тех, кто стоит у него на пути. Взгляд его устремлен вперед, и он преодолевает расстояние, не делая никаких остановок. Он не уклоняется в сторону, но заставляет других уступить ему дорогу. Шаги его уверенны и решительны. Он ожидает, что вы ему уступите.

Когда вы впервые встречаете красного, то, он, как правило, держится от вас на определенном расстоянии.

Не ожидайте сердечного рукопожатия, но оно будет энергичным. Имейте в виду, что красный – мужчина или женщина – может даже чересчур крепко пожать вам руку. Так он или она стремятся показать, кто из вас главный. Некоторые исследования называют

этот тип поведения поведением альфа-самца. Хотя точно так же могут вести себя и женщины. Красный обязательно должен подчеркнуть, что с ним необходимо считаться.

Забудьте чрезмерно любезные улыбки. Лицо может быть нейтральным, особенно если это деловая встреча. Даже при общении с коллегами или знакомыми красные соблюдают определенную дистанцию. Красный ни за что не бросится к вам навстречу. По крайней мере до тех пор, пока он трезв. Конечно, под воздействием алкоголя всякое может случиться.

Когда атмосфера накаляется – что, впрочем, обычно происходит сразу же после того, как только к какому-нибудь мероприятию подключаются красные, – они будут склоняться через стол и отстаивать свою точку зрения. Зрительный контакт будет прямым, красный не избегает вашего взгляда.

Когда нужно подчеркнуть, что именно только от них все и зависит, красные активизируются с самого начала.

Имейте это в виду.

Не забывайте также о том, что перечень жестов относительно ограничен, но жесты, как правило, будут свидетельствовать о доминировании.

Красный охотно – или пальцем, или всей рукой – показывает на людей. А то, что показывание пальцем на людей считается нарушением этикета, его не слишком-то беспокоит. Кроме того, красные обычно показывают на вас, протягивая к вам руку ладонью вниз. Если вы заинтригованы, вы можете попросить кого-нибудь направить в вашу сторону руку, и тогда вы сможете представить, что вы при этом почувствуете.

Обратите также внимание, что красные – хотя и не они одни, всегда очень охотно прерывают вас. Они ищут и находят паузы в беседе, чтобы вклиниться. Если им приходится ждать слишком долго, то они просто вторгаются в беседу – и они обязательно вас перекичат и переболтают.

Голос

Что можно сказать о голосе? Чаще всего говорят: голос – мощный. Мы услышим их, потому что они без колебаний повышают голос, чтобы их услышали. Конечно, даже красные нервничают и беспокоятся, но этого, как правило, никто не слышит. Их голоса никогда не дрожат и не срываются.

Кстати, голос – загадочный феномен у красных. Независимо от того, что они чувствуют, их голос будет звучать убедительно.

Никаких заиканий, никаких колебаний. Просто бах-бабах – и все. Если мы их не слушаем, они просто все повторяют – снова и снова. Громче и громче. И, наконец, добиваются своего.

Скорость речей и действий

Как я уже упоминал ранее, красные всегда спешат. Быстро означает хорошо. Это относится и к речам, и к действиям. Все делается в каком-то стремительном темпе. Так как скорость является фактором, которым многие красные измеряют свой успех, то они несутся на всех парусах. Но резкие движения следовало бы скорректировать.

Желтое поведение

Некоторые базовые знания о желтых, которые следует запомнить. Желтые:

- охотно общаются с окружающими;
- они веселы и игривы;
- с визуальной точки зрения дружелюбны;
- используют выразительные жесты;
- часто приближаются к вам.

Язык телодвижений и жестов у желтых можно назвать дружелюбным и открытым.

Желтые всегда улыбаются, даже если на самом деле им не слишком-то весело.

Они часто шутят и могут очень расположить к себе. Желтый может прийти к соседу, которого он на самом деле не очень хорошо знает, и улечься у него на диване. Но это типично для желтых. Когда они чувствуют себя комфортно и в безопасности, это видно. Они как открытая книга.

Сходство с поведением красных заключается в основном в темпе.

Движения желтых стремительны и четки. Часто они демонстрируют самоуверенность.

Частная зона – понятие весьма относительное. Желтые могут чересчур приблизиться даже к людям, которых не устраивает слишком близкое общение. Желтые могут спонтанно обниматься – и направо, и налево. При этом не имеет значения, кто перед ними – мужчина или женщина. Это зависит от чувств и настроений именно в этот день или в этот момент.

Нередко окружающие избегают этой близости, что очень огорчает желтых. Но речь не обязательно идет об объятиях.

Желтые могут позволить себе и более фамильярные жесты, например коснуться рукой руки или похлопать по ноге. Обычно это ничего не означает, только то, что желтые хотят подчеркнуть только что сказанное ими.

То, что желтые считают естественным и спонтанным, другие могут воспринять как намек... И это в конечном итоге может привести к очень неожиданным и негативным последствиям...

А вообще общение с желтыми предполагает много шуток и улыбок. Они веселы, дружелюбны и охотно обмениваются визуальными контактами.

Голос

По голосу желтых можно догадаться, что у них развито чувство сопричастности. Они вообще очень активны и деятельны. (А если у них нет желания заниматься определенной деятельностью, то они предпочитают просто отсутствовать.) Желтых вы услышите издали: их стихия – смех, веселье, энтузиазм, энергия.

Желтые, как правило, демонстрируют воодушевление. Они участвуют либо на сто процентов, либо вообще не участвуют. Вы услышите все по их голосам, они вибрируют, меняют темп, силу и интенсивность.

Их манера говорить очень мелодична. Какой бы ни была эмоция, охватившая желтых в данный момент, их выдает голос.

Скорость речей и действий

Темп – маркер для желтых. Желтые, конечно, не поспевают за красными, но все-таки развивают стремительный темп. Вы встречали кого-нибудь, кто иногда так спешит что-то сказать, что просто заглатывает все слова? На самом деле будет сказана от силы половина.

Вы можете только догадываться о том, что он говорит, а иногда и вовсе ничего не поймете. Желтые просто не успевают сказать все, что им хочется. Вербальный и ментальный уровни у них могут не стыковаться.

Зеленое поведение

Некоторые базовые знания о зеленых. Зеленые

- спонтанны и могут приблизиться к вам на опасно близкое расстояние;
- действуют методично;
- охотно откидываются назад;
- используют очень дружелюбные визуальные контакты;
- предпочитают сдержанные и не слишком откровенные жесты.

Зеленые чаще всего сдержанны в своих телодвижениях.

В состоянии полной гармонии они излучают спокойствие и уверенность. Никаких судорожных или резких жестов, никаких внезапных движений головы или рук. Никакого волнения.

Они, как правило, не злоупотребляют жестикуляцией, их жесты очень уместны в небольших группах. В больших группах зеленые чувствуют себя не так комфортно и, кстати, выглядят более замкнутыми и неприступными. Они пытаются скрыть свои истинные чувства, но им это удастся далеко не всегда. Язык телодвижений и жесты часто разоблачают их.

Если их выводят из равновесия или они чувствуют на себе какое-то давление извне, то по ним это всегда видно.

Если вы обедаете в компании, то можете рассчитывать на то, что зеленые за столом, скорее всего, откинутся назад. В этом заключен парадокс, потому что на самом деле они очень охотно идут на контакты и быстро сближаются с незнакомцами. Точно так же, как и желтые, они охотно общаются с людьми. Это в порядке вещей, до тех пор, пока они считают, что знают тех, с кем они общаются. Остерегайтесь, однако, дотронуться до зеленого, пока он не просигнализировал, что знает вас достаточно хорошо. С ними очень легко преступить негласные границы личной зоны. Личная зона очень бдительно оберегается зелеными.

Когда красный появляется в зоне видимого пространства, то он, как правило, сразу бросается в глаза. Поскольку зеленый – противоположность красному, то можно сказать, что зеленый – воплощение сдержанности. Нередко зеленые пытаются притвориться невидимками.

Но по какой причине? Вероятнее всего, они не хотят находиться в центре внимания.

Лицо зеленого почти всегда излучает дружелюбие. А если не дружелюбие, то любезность. Не следует ожидать каких-либо чрезмерных улыбок или горячих приветствий. Он, скорее всего, ограничится сдержанной реакцией. Но если зеленый вас знает, то разница будет огромная.

Если зеленый считает вас другом, то встреча будет очень интимной, если вы понимаете, что я имею в виду. Если же он считает, что вы не так хорошо знакомы, то будет вести себя очень скованно.

Пусть зеленый к вам приблизится сам. Не прессуйте его. Довольно скоро, когда он начнет вам доверять, он расслабится и почувствует себя более естественно.

Голос

Зеленые никогда не повышают голос. Маловероятно, чтобы они перекричали группу. Вам даже придется немного напрячься, чтобы расслышать их. Даже когда зеленые выступают перед большой аудиторией (они решаются на это, если у них не остается выбора), они будут говорить так, словно за столом сидят три человека. Иногда кажется, что зеленые не видят остальную сотню человек в зале. Они говорят тихо, и иногда их даже трудно расслышать.

Но голос у зеленых всегда мягкий и излучает тепло. Они не спешат – сказать все и сразу, как, например, желтые.

Голос у них звучит ровнее и спокойнее.

Скорость речей и действий

Зеленый обычно делает все медленнее, чем красные и желтые, хотя, возможно, и не так медленно, как синие. Скорость сама по себе для зеленых не столь ценна. Если ускоренный темп может повлиять на работу деструктивным образом, то зеленые обязательно притормозят. При этом не имеет значения, когда нужно сдавать работу – вполне возможно, что им грозит срыв дедлайна. Самый главный показатель для них – как себя чувствуют коллеги.

Синее поведение

Некоторые базовые знания о синих. Синие

- предпочитают соблюдать дистанцию;
- используют закрытые жесты и позы;
- используют прямые визуальные контакты;
- говорят и при этом не жестикулируют.

Проще всего сказать: синие вообще не используют язык телодвижений и жестов. Хотя, конечно, это некоторое упрощение.

Я имею в виду, что синий подает не так уж и много сигналов, которые можно интерпретировать. Ни лицо, ни тело не выдают его эмоции.

Когда я обсуждаю язык телодвижений в своих аудиториях, то слушатели обычно говорят, что далеко не всех можно идентифицировать по жестам и телодвижениям. Когда я задаю вопрос: угадайте, кто они? Сидят почти неподвижно, и у них не дрогнет ни единый мускул на лице. Слушатели обычно кивают и соглашаются: да, это синие.

Но отсутствие жестов или темперамента тоже многое демонстрирует. Синие могут сообщить очень важную информацию, даже не шелохнувшись. Я лично сам слышал, как один начальник отдела заявил, что отдел упраздняется и нужно составить план сокращения трех сотен сотрудников. При этом ни единый мускул на его лице не дрогнул.

Я думаю, что именно это и подобные обстоятельства дают повод считать, что синие лишены чувств и эмоций. Но это, конечно, не так. Позвольте мне еще раз напомнить вам, что синие – как правило, интроверты. Иными словами, большая часть эмоций скрыта глубоко внутри.

Еще один эпизод, который я запомнил.

Много лет назад некая дама выиграла пять миллионов в лотерее на TV4. За камерой было слышно, как ее муж вскрикнул от восторга, а сама дама хотя и улыбнулась, но сидела неподвижно. Телеведущий активно жестикулировал, и несколько секунд было не совсем понятно, кто же из них на самом деле счастливчик, который выиграл. Но дама просто сказала:

– Спасибо, очень приятно.

Ни единым жестом она не выдала волнения. При этом я почти уверен, что она не была миллионером. Я думаю, что просто она принадлежала к корпорации синих. Конечно, в глубине души она чувствовала себя счастливой. Когда-нибудь я обязательно позвоню на канал и спрошу, сохранилась ли по-прежнему запись этого яркого события.

Синие, которым приходится выступать перед большими аудиториями, демонстрируют полное спокойствие.

Так же, как и зеленые, они избегают находиться в центре внимания. Разница, однако, заключается в том, что *в то время как зеленым хочется куда-нибудь спрятаться, синие стоят невозмутимые, с застывшими лицами и пытаются при этом расшевелить аудиторию.*

Еще один момент – у синих большая личная территория. Часто они чувствуют себя более комфортно, когда держат других на определенной дистанции. Это зависит, конечно, от того, насколько хорошо они знают тех, с кем общаются, но их частная зона существенно больше, чем, например, у желтых.

Если подойти к синим слишком близко, то они могут дать резкий отпор. Обычно они занимают оборонительную позицию – обе руки и ноги скрещены.

Синие, как я уже отмечал, демонстрируют минимальное количество жестов по сравнению с другими. Если они стоят, то стоят тихо. Они не раскачиваются и не двигаются. Они могут находиться на одном и том же месте целый час, на протяжении всей лекции. Если они сидят, то сидят неподвижно. Словом, спокойствие – самая уместная характеристика для синих.

Естественно, поэтому и жестикуляция у них более чем умеренная. Представьте себе желтого: он позитивный и устремлен вовне. А теперь представьте себе его антипода. Шкала всех движений обнуляется, и вот перед вами возникает портрет синего. Как статуя, одним словом.

К тому же, синие смотрят прямо в глаза. Они не избегают визуальных контактов. А это не всегда нравится окружающим.

Голос

Голос у синего можно назвать умеренным, приглушенным и подавленным. Синие вообще стараются как можно меньше шуметь. Судя по всему, им удастся себя контролировать. Они словно взвешивают каждое слово на золотых весах, прежде чем выпустить его на свободу.

Как правило, голоса синих почти всегда звучат одинаково: зачитывают ли они телепрограмму или выступают с благодарственной речью к народу в стенах парламента. Без особого ритма или мелодии они зачитывают сценарную заготовку.

Музыканты будут критиковать синих. Им кажется, что синим медведь наступил на ухо.

Скорость речей и действий

Они медлительны. В любом случае, если мы сравним их со всеми остальными. Например, красные или даже желтые говорят со скоростью звука. Синие задают совершенно иной темп. Им неважно, сколько это займет времени, скорость их не интересует.

Недавно я встретил синего молодого человека. Он признался: на все, за что бы он ни взялся, ему приходится тратить очень много времени.

– Но меня это не слишком волнует, – констатировал он без особых эмоций.

Глава 11 **Реальный пример**

Корпоративный праздник – или что нужно сделать, чтобы добиться полного взаимонепонимания

Много лет назад я работал в банковской сфере. Это была работа, интересная во многих отношениях, даже если кому-то жизнь в офисе банка может показаться весьма примитивной. Я изучал самые разные типы личностей, и в моей копилке сохранилась масса интересных историй о встречах с клиентами. Наиболее примечательные наблюдения тем не менее я оставил за кулисами.

Один из самых запоминающихся опытов я приобрел в отделении банка в 1990-е годы. Там работал целый ряд настоящих типажей. Среди них попадались ярко выраженные индивиды. Были абсолютно и бесспорно синие и столь же бесспорные зеленые и желтые. И нас возглавлял, конечно же, красный шеф.

Однажды весной нам пришлось очень напряженно работать в течение длительного времени, многие из нас испытывали недомогание, отношения с партнерами и клиентами разладились. Люди устали, были раздражительны и напряжены. Нам требовалась настоящая разрядка. Среди тех, кто устал от напряженной работы, была желтый консультант. Как-то раз она вошла в комнату отдыха и, увидев, что все сидят с кислыми и напряженными минами, заявила:

– Ну вот что, хватит кукситься! Нам нужно отвлечься от работы. Пора найти какую-то цель и заглянуть вперед. Нужно устроить корпоративный праздник, который спасет нас всех от тоски!

В порыве энтузиазма она поделилась своими соображениями. В частности, ей попало замечательное заведение в трех-четыре милиях за пределами города, куда все мы вместе могли бы поехать и немного отдохнуть. Там имелся прекрасный спа-салон, фитнес-зал, уютные номера и чудесный ресторан. В порядке этой очередности она перечислила все соблазны. Кроме того, она знает владельца через знакомого своего знакомого и может, вероятно, даже получить большие скидки на все услуги. Так что теперь ей хотелось бы узнать, что мы обо всем этом думаем.

Мы сначала наблюдали за ней, не будучи уверенными, что она не шутит. Почему-то мы с самого начала подозревали, что она, вероятно, не знакома с владельцем. Но она широко улыбалась и продолжала расписывать нам массу заманчивых развлечений. Мы можем поиграть в разные игры, поплавать в пенных бассейнах и, конечно, устроить вечером настоящий праздник.

Мы устроили энергоемкую дискуссию, и многие из нас сочли эту идею очень своевременной. Красный шеф банка огляделся и понял, что его сотрудники настроены позитивно. К счастью, он откликнулся. Он уже и сам понял, что мы устали и переработали, и хотел как-то отблагодарить нас за наши усилия. Он принял решение – без колебаний. Через пять минут обсуждения он заявил, что праздник следует обязательно устроить, и обещал все оплатить.

Он взглянул на желтую консультантку и спросил, сможет ли она взять на себя все хлопоты по организации нашего отдыха: договориться с кем нужно, заказать все необходимые услуги и так далее. Она в ответ разразилась пространной тирадой, из которой следовало, что она уже исчерпала свою миссию, подбросив нам эту идею. Красный шеф взмахнул рукой, и она замолчала. Позади него сидела группа зеленых коллег, в том же углу дивана, где и всегда. Поскольку все сидели на тех же самых местах, что и обычно, то шефу даже не пришлось оборачиваться, чтобы называть их по имени. Он спросил каждого из них, готовы ли они помочь. Все сказали «да, готовы», еще не зная, о чем он попросит. Красный шеф коротко кивнул и вышел из комнаты. Ему все было ясно. Когда он встал, он уже знал, что ему предстоит. Как главнокомандующий, он был готов к решительным действиям.

Все ликовали, и все – и красные, и желтые – были в восторге и широко обсуждали предстоящий праздник. Желтая консультантша с большим энтузиазмом продолжала муссировать свою идею, хотя решение уже было принято. Она предлагала все более и более дерзкие сценарии предстоящего праздника. Я помню, что она уже представляла себя на маскараде, на котором будет все что угодно, вплоть до массового переодевания в римские тоги. Но в конце концов кому-то удалось урезонить ее.

Кто-то сидел в углу, словно набрав в рот воды. Синий менеджер, ответственный за кредиты, был очень обеспокоен. Когда все немного успокоились, он громко спросил:

– Но как мы поедem туда? И как мы выберемcя оттуда?

Ведь, насколько он понимает, увеселительное заведение находится в трех-четыреx милях от города, и нужно решить транспортно-логистическую задачу. Ехать на своих автомобилях? Или брать такси? Или фирма намеревается арендовать автобус? Какой вариант лучше выбрать, что выгодней? Возникали проблемы, которые следовало бы безотлагательно решить. Он скрестил руки на груди и стиснул зубы.

Желтую консультантшу охватил приступ ярости, и она напустилась на него.

Какого черта он испортил все своим негативизмом? Ведь ей пришла в голову просто грандиозная идея – а он взял да и загрузил всех идиотскими вопросами. А ведь ему самому никогда не пришло бы в голову предложить что-нибудь для всей команды. Так какого черта он встрял? Ну и что же он предлагает?

Синий менеджер, ответственный за кредиты, не нашел что ответить. Он смог только констатировать, что есть разные варианты. Он ведь не может принять какое-либо решение или предложить наиболее выигрышный вариант. Он только имеет в виду, что многие организационные вопросы пока не решены. Чтобы праздник состоялся, нужно приложить некоторую сумму усилий.

В этот решающий момент в роли спасателей выступили зеленые. Они сказали, что возьмут автомобили и вывезут всех. Пять автомобилей будет достаточно, и они обещали справиться. Эти обещания успокоили всех, а желтая консультантша снова смогла почувствовать себя победителем. Ее репутация оказалась спасена.

Теперь все занялись приготовлениями к предстоящей вечеринке. А я запомнил одну из деталей: именно желтая консультантша так и не появилась на публике, потому что у нее совпали два события. На те же дни была назначена то ли чья-то свадьба, то ли у близкого родственника был юбилей – пятидесятилетие. Точно не помню.

Что может случиться на корпоративной вечеринке, если вы выглядите не так, как положено

Корпоративная вечеринка запомнилась надолго. Возможно, все, что на ней произошло, с научной точки зрения никак не поддается объяснению. Хотя подобное поведение я наблюдал много раз и до, и после этих событий. Я думаю, что этот эпизод иллюстрирует мои теоретические выкладки. По принципу – исключения лишь подтверждают правило.

Нам известно, что алкоголь может повлиять на людей. Мы также знаем, что на разных людей он влияет по-разному. Так уж повелось. Хотя мы не можем отрицать, что, конечно, многое зависит и от количества, и от качества алкоголя.

У нас в банке работала целая группа желтых. На самом деле весь отдел частных продаж состоял из ярко выраженных желтых. Их было четверо. Они были веселые, позитивные и очень компанейские. Чтобы дурачиться и веселиться, им не нужен был алкоголь. На самом деле складывалось впечатление, что они в принципе немного под газом, потому что отличались неумной энергией. Жизнь казалась им нескончаемым праздником, нескончаемым потоком шуток и веселья.

Но парадокс заключается в том, что алкоголь, проникая в организм, может и погасить градус веселья. В самый разгар праздника трое из четырех менеджеров по продажам пригорюнились. И когда настроение резко упало, а затем прекратилось и потребление горячительных напитков, они и вовсе сникли. Я помню, что один из коллег сидел на ступеньках с бокалом вина в руке. Я спросил у него: что случилось? Почему он загрустил и задумался?

– А чего веселиться? Меня ведь никто даже не поблагодарил. Возможно, мне даже следовало бы уволиться.

Мой веселый и бесшабашный коллега превратился в безнадёжного пессимиста.

После этого в банкетном зале я обнаружил синего менеджера по кредитам – он плясал на столе и вспоминал разные истории. Ни до, ни после я не слышал столь грубых и непристойных шуток. Когда я поинтересовался у остальных коллег, что он принял внутрь, они пожали плечами и ответили:

– Он, когда выпьет, всегда на взводе.

Если бы я встретил его тем вечером в первый раз, то решил бы, что именно он – самый желтый в офисе.

По всему выходило, что синий и желтый полностью поменялись друг с другом поведением. Из чего можно сделать вывод, что по-настоящему веселый праздник состоит из трезвых желтых и впечатлительных синих. Хотя, как я уже отмечал, научно это не доказано.

Но по-настоящему я был заинтригован, когда встретил обычно довольно сдержанного и резкого красного директора банка. Он держал в руках бокал виски, стоял и разговаривал с группой зеленых менеджеров. Он пытался объяснить, хотя и немного сбивчиво, что на самом деле он не такой уж и страшный, что он ко всем очень хорошо относится. И когда у него в офисе портится настроение, то пусть они не воспринимают это на свой счет, он не хочет, чтобы они его боялись и обижались.

Его откровения привели к тому, что шестеро зеленых, двое мужчин и четыре женщины, так же находившиеся под влиянием алкоголя, развязали языки и выложили все, что они думают о нем на самом деле, от чистого сердца. Они были глубоко возмущены

его поведением и заявили, что он – самый худший босс за всю их карьеру. Каждый из них работал в офисе по крайней мере лет по двадцать, и пусть он уходит куда угодно, а они останутся. Ну и что он на это скажет? Они загнали его в угол и высказали ему все начистоту. Красный шеф скрылся с места событий и покинул поле боя самым первым из всех.

Даже красные и зеленые каким-то непостижимым образом поменялись поведением друг с другом. Я помню, что я покинул праздник, сделав любопытный вывод – алкоголь меняет людей, но меняет самым непредсказуемым образом.

После всех этих событий в понедельник в офисе, однако, все вернулось на круги своя. Желтые озвучивали новые шуточки, а синий молчал, словно воды в рот набрав. Шеф угрюмо смотрел на своих подчиненных, а зеленые прижимались к стенам, как только он появлялся в поле их зрения. Порядок и иерархия были восстановлены.

Если вы мне не поверили, то советую вам провести собственные эксперименты. Например, пригласите своих друзей развлечься поздним вечером в пятницу. И тогда вы поймете, что именно я имею в виду. Только будьте осторожнее с алкоголем!

А теперь давайте посмотрим, как мы должны приспособливаться друг к другу, чтобы прийти к общему знаменателю.

Глава 12

Адаптация

Как нам общаться с идиотами – а точнее с теми, кто не похож на нас самих

Какой-то анонимный мудрец однажды изрек (возможно, с иронической улыбкой на лице): если вы согласны со мной, то с вашим интеллектом все в порядке. Если же вы, напротив, не согласны со мной, то придется зачислить вас в полные и окончательные идиоты.

Предполагаю, что вы достаточно интеллектуальны, чтобы правильно интерпретировать мое послание. Честно говоря, конечно, все мы иногда задавались вопросом, почему некоторые люди нас не понимают. Во вступлении к книге я уже признавался, что еще в молодости встречал интеллектуалов, которые в то же время могли быть полными идиотами. Они не видели того, что видел я. Если некоторые называют это отсутствием надлежащей интеллектуальной гибкости, то только потому, что слишком рафинированны, чтобы использовать слово «идиот».

Таким образом, все мы разные. И что же теперь делать?

Что же нам делать? Ведь все мы очень разные. Все мы реагируем и ведем себя совершенно по-разному. И можно ли совмещать в себе черты разных личностей одновременно? Вопрос, конечно, очень занимательный.

А что если бы мы вели себя как стопроцентные хамелеоны? Что ж, было бы неплохо попробовать. Для нас, людей, естественно быть такими, какие мы есть, иными словами, демонстрировать наше базовое поведение. Но по самым разным причинам мы вынуждены адаптироваться к своему окружению. Принято считать и часто говорят, что мы должны быть гибкими и адаптивными, чтобы справляться с самыми разными ситуациями и быть в состоянии общаться с самыми разными типами людей. Появились даже такие понятия, как EQ^[39] и EI^[40] – эмоциональная компетентность и эмоциональный интеллект. Следует иметь в виду, что адаптация требует многих эмоциональных и энергетических инвестиций.

Наше естественное состояние – демонстрировать наше базовое поведение. А «неестественное» поведение требует постоянной адаптации.

Чтобы вести себя «как положено», требуются навыки, тренинги и энергия. Если мы не уверены в том, что «правильно», если мы не подготовлены или нам не хватает энергии, чтобы справиться с той ролью, которую мы в настоящее время считаем подходящей, нас будут одолевать страхи, сомнения и стрессы. Тогда мы теряем энергию и в результате демонстрируем окружающим наше базовое поведение. Возможно, окружающие будут шокированы, ведь они привыкли видеть нас в другом контексте.

В идеальном мире

В идеальном мире каждый может быть самим собой и все функционирует как по нотам – от начала и до конца. Все едины, и никто ни с кем не конфликтует. Такое место есть, и оно называется Утопия. Вряд ли мы сможем там оказаться. Я уже заметил в начале этой книги: если вы рассчитываете, что сможете изменить всех окружающих, то вы будете очень разочарованы. Во всяком случае, меня бы очень удивило, если бы вы смогли кого-нибудь изменить.

Неважно, какого вы цвета – красный, желтый, зеленый или синий, или совмещаете в себе оттенки нескольких цветов – вы всегда окажетесь в меньшинстве. Другие в большинстве своем будут держаться иначе, чем вы.

Каким бы сложным вы ни были, вы не сможете быть всеядным. Таким образом, вам придется приспособливаться к другим, к тем, с кем вам придется иметь дело. Коммуникация чаще всего предполагает способность приспособиться к другим.

Хотя, впрочем, дайте подумать. Возможно, на самом деле это не так. Я могу быть самим собой. На самом деле я никогда не приспособливаюсь ни к кому, и все очень хорошо получается. И так, вероятно, может длиться вечно.

Конечно, многое зависит от нас самих. Но не пытайтесь достучаться до всех, не надейтесь, что ваше послание будет воспринято всеми, к кому вы будете обращаться. Сможете ли вы смириться с тем, что большинство людей, с которыми вы сталкиваетесь, не воспринимает то, что вы говорите? Если смиритесь, то это вас избавит от многих проблем.

Ты это делаешь на автопилоте

Между прочим, мы все время адаптируемся, даже если не думаем об этом.

Адаптация является частью социальной игры, видимой и невидимой коммуникации, которая продолжается непрерывно.

Я предлагаю систему, которая обычно срабатывает. Вам следует адаптироваться с самого начала. Хотя оговорюсь – ни одна система не является стопроцентно надежной.

Некоторым людям, которых я встречал, несколько не импонировала мысль, что им придется адаптироваться. Они считали, что это нечестный прием или манипуляции. Но повторяю: выбор, конечно, остается за вами.

Пример из практики

Я поведаю вам документальную историю о человеке, которого я встретил на своем семинаре много лет назад. Симпатичный и очень привлекательный молодой предприниматель, который достиг больших успехов в своей области. Адриано – назовем его так – по-настоящему желтый, истинный аналитик и стратег, с далекоидущими планами. Многие из которых, кстати, ему удалось реализовать.

Адриано никогда не рефлексировал на тему, какой он на самом деле или как его воспринимают другие. Для этого никогда не было никакого повода. Кто-то убедил его приехать на мои семинары, и он не знал, чем мы будем заниматься.

Мы обсуждали тему – типы человеческого поведения.

Полный рабочий день мы посвятили изучению разных типов поведения. После обеденной паузы я заметил, что Адриано чем-то раздражен. Его лицо стало серьезным, а жесты – скупыми. Пока я читал лекцию и анализировал разные ситуации, он все глубже погружался в кресло, и мне стало очевидно, что он думает о чем-то совершенно другом.

Я спросил, что его беспокоит.

Он буквально взорвался:

– Но я с вами не согласен! Я возмущен! Как вы можете классифицировать людей по таким стандартам? Загонять всех в единую матрицу?

Выяснилось, что ему чужда идея приспособливаться к разным типам людей. И дело даже не в том, что он считал: все остальные должны к нему адаптироваться. Нет, его беспокоило то, что он увидел в моей классификации способ манипулировать им самим, и ему это очень не понравилось.

Я и все участники группы поинтересовались у него, а в чем, собственно, заключается проблема. Адриано заявил, что мы не можем классифицировать людей таким образом. Что это неправильно – использовать разные модели. Что жизнь вообще обесценивается, если отвергать эмоциональные критерии и обращаться к рациональным.

Кто-то сказал, что ему следует прислушиваться хотя бы к кому-нибудь, ведь он буквально притягивает к себе все конфликты. Развернулась нешуточная дискуссия, и через полчаса я был вынужден взять тайм-аут.

Я понимал озабоченность Адриано и уважал его за то, что он поднял этот вопрос. Он считал, что если все начнут адаптироваться друг к другу, то они потеряют свое истинное лицо. А в его иерархии ценностей не быть самим собой – величайшая ложь и обман.

Конечно, его можно понять. Хотя выбор всегда остается за нами. Чем больше мы узнаем о других людях, тем легче нам принимать некоторые решения. Соглашаться с другими или идти своим путем? Решение всегда остается за каждым из нас.

Адриано никак не мог согласиться с тем, что я как специалист мог детально описать его и даже привести примеры, как он ведет себя и как поступает в разных ситуациях. Когда я описал инструменты анализа, используемые для того, чтобы охарактеризовать индивида, он и вовсе замолчал.

Эта история со счастливым финалом. Мы сели с ним вместе и обсудили все нюансы. Этот эпизод и для меня стал серьезным уроком: я пришел к выводу, что мне следует осторожнее использовать свои знания и учитывать, что аудитория порой реагирует весьма болезненно.

Как часто мы следуем шаблону, не зная, срабатывает ли он?

Ни одна система не является стопроцентно надежной. Всегда есть исключения. Помните, о чем я писал в предисловии к книге? Это всего лишь часть головоломки, связанной с человеком. Конечно, это значительная и важная часть головоломки, но все же всего лишь часть.

Я разделил главу об адаптации на две части. Одна часть повествует о том, как вести себя, чтобы по-настоящему *встретиться* с другими – если вы действительно хотите заставить человека в хорошем настроении и внушить ему, что понимаете его. Вторая часть повествует о том, что нужно сделать, чтобы удержать людей в своем ареале.

Прочитав эту главу, вы сможете извлечь для себя немало полезных сведений.

Адаптация к поведению красных

Чего красные ожидают от вас

Сделай то, о чем я прошу, как можно быстрее – или даже еще быстрее

Если вы поговорите с красными, то они обязательно поделятся с вами мыслью, что большинство людей слишком медлительны. Они слишком путано изъясняются, слишком долго подбираются к сути сообщения, слишком медленно и неэффективно работают. Да и вообще красные считают, что на людей и на явления приходится тратить слишком много времени.

Я уже упоминал о том, что красных отличает вечная спешка и нетерпение, они постоянно стремятся к немедленным результатам. Красные не могут вынести, если другие обдумывают свои планы и намечают свои действия.

У красных слово не расходится с делом. Все должно быть сделано без промедления. Иначе они буквально слетают с катушек.

Вывод. Если вы хотите адаптироваться к скорости красных – прибавьте темп! Увеличьте скорость. Смотрите почаще на часы, так же, как и красные. Если вы сможете провести встречу ровно в два раза быстрее, они это оценят! Если вы едете с красным в автомобиле и начинаете превышать скорость и жать на газ, он будет в восторге. (А если вы едете слишком медленно, он, скорее всего, потребует, чтобы вы уступили ему место за рулем.)

Вы чего-то хотите? Говорите откровенно!

Красные сразу берут быка за рога и чувствуют себя комфортно с другими людьми, если и они способны высказаться сразу, без экивоков.

Если вы долго ходите кругами и никак не можете приступить к изложению сути дела, то вам будет трудно общаться с красными. Их утомляет, когда вы тратите слова без надобности. И они сразу вычисляют болтунов.

Довольно часто люди излагают предысторию проблемы, прежде чем приступают к изложению самой проблемы. Да и потом продолжают ходить вокруг да около.

Не вздумайте. С красными этот трюк не проходит.

Вывод. Если вы хотите овладеть вниманием красных без остатка, то придерживайтесь только фактов. Объясняйтесь четко и ясно – это решающий фактор. С самого начала вам придется уточнить все свои формулировки. Допустим, вы намерены представить самые последние финансовые отчеты. Начните с того, что содержится в самых последних строчках – ведь красные ждут от вас именно итогов. И только затем вы сможете сосредоточиться на деталях.

Постарайтесь обойтись без единого лишнего слова. Но следите за тем, чтобы досконально знать факты и цифры. Красные могут задавать вопросы. Если красный почувствует, что вам не хватает уверенности, он начнет прессовать вас.

Письменные материалы тоже должны быть краткими и, прежде всего, жестко структурированными. Никаких длинных докторских диссертаций, сочиненных теми, кому нравится слушать только самого себя. Будьте афористичны – научитесь излагать свои мысли на обороте салфетки. Я и сам пробовал.

Меня не интересует, что вы делали в отпуске

Красных интересует только настоящее время. Все, что происходит, происходит здесь и сейчас.

Это означает, кроме всего прочего, что они обладают уникальной способностью реально сосредоточиться на повестке дня, на том, что актуально в данный момент. Это также означает, что беседа с красными, вы должны держать в поле зрения сквозную тему. Красные креативны и высоко ценят новые идеи – до тех пор, пока они способны обеспечить движение к прогрессу. Но если красные решат, что вы позабыли про самое главное и сосредоточились на несущественных вещах, то может вспыхнуть конфликт.

Для красного важнее всего – выяснить, какие возникли задачи и как их выполнить. Все очень просто. Согласны?

Вывод. придерживайтесь сути! Прежде чем встречаться с красными, нужно как следует подготовиться. Когда вы чувствуете, что в середине интересного обсуждения всплывает другая мысль, запишите ее и спросите в финале встречи, можно ли ее обсудить. Иначе придется назначать новую встречу.

Если красный спрашивает, сколько времени, нужно ответить конкретно. Не говорите: ой, уже поздно! Или: ой, еще рано. Он сам решит, поздно или рано. Не описывайте красным, как сконструированы часы. И опять же – не забывайте про темп. Для красного скорость и темп – синонимы эффективности.

Мы теперь говорим БИЗ-НИЗ – никогда не забывайте об этом

Быть деловым в бизнесе – это звучит несколько эксцентрично, как вам кажется? Но все же задумайтесь. Если вы менеджер по продажам, то вам наверняка придется изучать разные курсы по маркетингу, чтобы научиться строить отношения с клиентами. Для начала вам следует с ними познакомиться. Так сказать, завербовать их, чтобы они были на вашей стороне.

Это мудрый совет. Последуйте ему. Стройте отношения так, как вы считаете нужным. Но только не с красными. Например, вы встретились с красным, с которым никогда раньше не встречались.

Если вы спросите, где он живет, как он провел отпуск или понравился ли ему матч, который он смотрел вчера, вы только усугубите ситуацию. Он останется безучастным. Он находится здесь не для того, чтобы общаться с вами и налаживать отношения. Он находится здесь, чтобы заниматься бизнесом. Красных легко спровоцировать, и они могут перейти в наступление и проявить агрессию, если замечают, что кто-то пытается навязать им свою дружбу.

Красный находится здесь не для того, чтобы завязать с вами дружеские отношения. Он здесь только по одной причине – он намерен заниматься бизнесом. Не исключено, что он расстанется с вами, если воспримет вашу попытку перейти на личные отношения как подхалимство или как чрезмерную лесть. Он ни о чем таком не думал, и вам не следует этого делать.

И не льстите красным, если вы не очень хорошо их знаете. Ради бога, оставьте комплименты дома.

Вывод. Красные, как это ни парадоксально, самые лучшие покупатели. Если вы хотите совершить выгодную сделку, все, что вам нужно сделать, это озвучить свои предложения, а затем дождаться ответа. Не вздумайте обсуждать вчерашний футбольный матч. Забудьте о том, что на прошлой неделе вы видели его в супермаркете «Консум»^[41]. Он ведь вас не заметил.

Если красный проникнется к вам доверием и решит, что вы достаточно рациональны и с вами можно иметь дело, то он начнет обсуждать с вами автомобили, яхты или последние действия правительства.

Важно кинуть ему наживку и зацепить за крючок. Но только не удивляйтесь, если встреча оборвется на полуслове. Если он удовлетворен общением, то мигом закончит беседу. Ему уже не о чем с вами говорить. Он просто устал от общения.

Вы действительно не знаете? Что же мне с вами делать?

Возможно, кому-то это покажется парадоксальным, но красному будет приятно, если вы проявите решительность.

Все важные решения он, конечно же, будет принимать сам, но иногда ему категорически не хочется иметь дела с людьми, которые сомневаются.

Тем, кто сомневается, не так-то просто доверять. Имейте в виду: комментарии типа «на этот вопрос не так легко ответить», «это зависит от чего-то или от кого-то» или «просто не знаю, что сказать» могут только вывести красных из себя.

Если у вас есть какие-то соображения – высказывайте их. Красный будет судить вас по тому, насколько вы увлечены своими идеями. Конечно, вы обязаны выслушать его, но вам следует иметь собственное мнение. Иначе ваши позиции очень уязвимы, а это не сможет укрепить ваши акции.

Помните, что всем нам нравятся люди, в которых мы можем распознать самих себя. А красный, конечно же, не каждый день встречается с другими красными, поэтому когда встречается, то бывает приятно удивлен. Надо же, двойник! Как замечательно! Я встречал красных, которые действительно потирали руки в предвкушении бурных дискуссий.

Вывод: излагайте свою идею, не бойтесь. Может случиться и так, что вам в конце концов придется отступить, но никогда не давайте повод заподозрить себя в слабости. Красный может шуметь и греметь, топтать по полу, повышать голос и грозить кулаками. И ваше мужество, в конце концов, заставит его изменить свою линию поведения. Вам ведь не хочется, чтобы вас ругали, правда?

Самое худшее, что вы можете сделать, это смириться и позволить ему командовать вами. Если красный будет командовать вами, то вы, с его точки зрения, потеряете невероятно ценный актив – уважение. А он, если уважает вас, то не съест вас живьем. А если красный однажды одержит над вами победу, то доведет вас до полной и окончательной маргинализации. Тогда с вами вообще не будут считаться в будущем. Он низвергнет вас до уровня нуля.

Самое лучшее, что вы можете сделать, это встать в эпицентре шторма и заявить, что на самом деле он не прав. Когда красный поймет, что вы просто так не сдаетесь, он мгновенно изменит свой курс.

Лентяев просим не беспокоиться – покой нам только снится

Если вам достался красный шеф, то он будет работать так азартно, как, возможно, вы не могли себе даже представить.

Он запускает сразу несколько проектов и сохраняет полный контроль над всем, что происходит.

С тем, что не все всегда получается с первого раза, красный может смириться. Но он откровенно потребует, чтобы вы выкладывались на полную катушку. Вам следует проявлять усердие и охотно соглашаться работать в сверхурочное время, если, конечно, вы сможете. Я не призываю вас записаться в трудоволики – в жизни есть много чего другого, кроме работы. Но с точки зрения красного шефа, это незаменимое качество. Он будет очень высоко ценить вас, если почувствует, что вы склонны к трудовым подвигам.

Вывод. Продемонстрируйте тяготение к работе. При этом вам не следует постоянно бегать в кабинет к шефу и докладывать ему, что вчера вы находились на работе до половины двенадцатого ночи – не факт, что он будет впечатлен. Он, скорее всего, даже предпочтет задать вопрос, а действительно ли это было так необходимо – тратить столько времени на пустяковую задачу. Но вам следует регулярно отчитываться, что вы уже сделали и чем занимаетесь сейчас – короче говоря, для красного важны итоги и результаты ваших усилий.

Пожалуйста, почаще проявляйте инициативу. Предлагайте красному то, о чем он даже не просил. Готовьтесь, как обычно к бою, и он оценит ваши усилия.

Обратите внимание на формулировку в вышеприведенном предложении. Здесь не написано, что он отметит вашу увлеченность работой. Просто он одобряет ваш драйв. Красный шеф может относиться к вам одобрительно, но не ожидайте от него вербального эквивалента благодарностей и похвал.

Как вести себя при встрече с красными

Но не так-то все просто – недостаточно того, что вы ведете себя так, как хотели бы красные. Чтобы оправдать их ожидания, понадобится еще кое-что. Есть целый ряд второстепенных обстоятельств, которые вам следует иметь в виду, чтобы достичь какого-то результата. Поскольку у красных есть свои недостатки и недочеты, но они часто слепы к ним, вы можете достичь самых неожиданных позитивных результатов. Но нужно быть начеку. Нужно только проследить за некоторыми моментами.

Детали...

Красные терпеть не могут углубляться в детали. Это скучно и требует огромных затрат времени. Так что красные, как правило, игнорируют мелочи. Красных можно обвинить во многих грехах, но педантизм и точность, как правило, к ним не относятся. Поскольку цель всегда важнее, чем сама дорога к ней, красные будут делать все что угодно, лишь бы достичь желаемых результатов. Анализировать, изучать детали и нюансы – не ждите этого от красных.

Вывод. Если вы действительно хотите помочь красному выполнить работу с достойным результатом, то можете попробовать доказать ему ценность деталей. Объясните, что результаты будут лучше и прибыль станет намного веселее, если он обратит внимание на несколько мелких, но важных деталей в работе, которую следует выполнить.

Будьте готовы к конфликтам и ссорам и категорическому нежеланию прислушиваться к вашим советам. Но если вы сможете доказать, что все-таки лучше последовать вашему совету, то считайте, что вы справились. Красные, как известно, очень склонны и сами себя прессовать, если только это оправданно.

Быстро не всегда означает неправильно

Как я уже многократно отмечал, в мире красных, как правило, доминирует спешка. Вы, конечно, и сами можете догадаться, чем это чревато. Скорость сама по себе может обеспечить успех и выигрыш, но только тогда, когда все остальные успевают вскочить в поезд. Обычно красные на всех парах удирают от всех остальных. В то же время они раздражаются, когда другие не поспевают за ними.

Красному нужен кто-то, кто заставит его остановиться и понять, что все остальные не справляются с ситуацией так же быстро, как он.

Он никогда не сможет решить все задачи самостоятельно – даже если он, по его мнению, справится один и, вероятно, даже попытается, он будет вынужден взять свою команду с собой.

Вы наверняка слышали фразу «поспешись – людей насмешись».

Вывод. Приведите ему примеры того, как мы на самом деле теряем время в спешке. Покажите, с какими рисками связана чрезмерная спешка. Объясните, что другие не успевают и что было бы неплохо, если бы все знали, куда продвигается проект. Не отступайте. Внушите ему, что он не сможет справиться со всеми задачами один. Заставьте красного считаться с другими.

Попробуйте потом показать и доказать красному, какой он получит выигрыш, если будет делать все немного спокойней.

Давайте протестируем что-нибудь новое и посмотрим, что получится

А нам действительно следует это сделать? Красные не будут беспокоиться о рисках. Многие из них активно подключаются к рискованным ситуациям только ради того, чтобы испытать острые ощущения. Кстати: то, что мы, все остальные, воспринимаем как рискованное поведение, красные считают нормой.

С другой стороны, красным нужен кто-то, кто может балансировать между преимуществами и недостатками. Недостатки могут показаться настолько скучными и незначительными, что красный просто проигнорирует их.

Красные часто рискуют, но именно благодаря тому, что не вникают в детали.

Вывод. Надо помочь красному рассчитать риски, постоянно опираясь на факты. Базовые вопросы и факты как раз доступны его пониманию. Поскольку красные не оглядываются назад – это уже неактуально и утомительно, – но большинство из них смотрит на настоящее и будущее, то обмен опытом может оказаться вполне достойным вниманием.

Приведите красным примеры ситуаций, которые кажутся фатально опасными. Речь идет о бизнес-рисках, о слаломе без шлема или о том, чтобы назвать своего шефа дураком. Доказывайте с фактами на руках, требуйте, призывайте как следует все взвесить и разузнать про условия, прежде чем решиться поменять работу.

Если вы правы, то, ради бога, не отступайте.

Я здесь не для того, чтобы стать вашим другом. И вообще чьим-либо другом

Итак, вы уже понимаете, что красные не сфокусированы на личных отношениях. Но, разумеется, это относится не ко всем.

Красные по-разному иницируют и поддерживают отношения, но все происходит на их условиях, даже в частной жизни.

Вот за это в красных и летят критические стрелы.

Окружающим часто кажется, что красные могут переступить через них. Красные, конечно, не ставят перед собой такую цель, но все-таки у них получается. «Невозможно приготовить омлет, не разбив яиц». Эти сентенции не чужды красным.

Что могут потерять красные? Те, кто предпочитает избегать конфликтов, могут отвернуться от них. В этом случае красные могут быть изолированы от важной информации. Например, если по пятницам их перестанут приглашать попить пивка, то их это не слишком заденет. Но вот если они почувствуют, что их устраняют от участия в принятии важных решений, то это гораздо хуже. В худшем случае это может даже привести к тому, что красные начнут подозревать, что люди вокруг них намеренно скрывают жизненно важную информацию. Тогда красные начнут бескомпромиссный бой за власть.

Вывод. Красным необходимо понять, что путь к полной гармонии – это адаптация к другим. Они, возможно, еще не до конца это осознали, пока они более всего сосредоточены на себе и на своих проблемах. Но они все же понимают, что никто не сможет полностью работать в одиночку, поэтому они, возможно, смогут опомниться и позаботиться о других.

Когда красный поймет, что для многих важно поделиться радостью и рассказать о первом зубе своего малыша, поговорить о коттедже, который они арендовали во время отпуска, и о яхте, которую они мечтали бы приобрести, он сможет стать активным слушателем и даже немного подискутировать. И когда красный станет более компанейским, ему откроются все двери. И, возможно, вам даже удастся кое-что разузнать о нем.

Неужели вы такие неженки? Так потерпите немного, пожалуйста!

Они могут выругаться, чтобы всем все стало ясно. Их темперамент таков, что они то и дело взрываются, и от этого у окружающих начинаются колики в животе. Сами они не всегда замечают, что происходит рядом, но ведь немного покричать не грех. Кричать – это всего лишь форма общения.

Грубянов никто не любит, но не все посмеют в этом признаться. Когда красный доводит вас до слез, можете заявить ему, что вас это ничуть не задевает. Он нацепит на себя маску оскорбленной невинности и притворится, что не понимает, о чем вы говорите. А в глубине души он считает, что это круто есть люди, которые его боятся.

Вывод. Вам следует немедленно отреагировать на такое поведение. Запретить любые бестактности, громко и четко заявить, что вы не одобряете оскорбительные комментарии, грубые выходки и приступы ярости. Потребуйте взрослого и адекватного поведения, и когда он выходит из себя, немедленно покиньте комнату. Важно, чтобы вы никогда не позволяли ему проявлять свой склочный характер – просто скандалить и буянить.

Но помните, что эта методика – шуметь и скандалить – помогает красным уже много лет. Он, вероятно, будучи младенцем, такой ценой добивался для себя преимуществ и бонусов. Семья наверняка опасалась его взрывного темперамента. Можете считать, что они просто уступают ему, чтобы избежать скандалов. Очень немногие решаются пойти с ним на конфронтацию, поэтому требование успокоиться может только спровоцировать еще более громкий скандал. И красных может взбесить даже просьба говорить потише.

Адаптация к поведению желтых

Чего желтые ожидают от вас

Нам ведь хорошо вместе, не правда ли?

Желтые в принципе не боятся конфликтов. Но если вы восстанете против них, они могут воспламениться не на шутку. Они предпочитают уют и комфортную атмосферу.

Когда все пребывают в мире друг с другом и светит солнце, желтые чувствуют себя хорошо.

Они, однако, могут быть очень чувствительны к тому, какое у окружающих настроение – хорошее или нет. Если окружающие пребывают в плохом настроении и агрессия может вот-вот выплеснуться наружу, желтым становится очень неудобно.

Вывод. Пребывая в позитивном настроении, желтые чувствуют себя хорошо, и у них все ладится – креативные возможности и созидательная энергия у них не ограничены. Таким образом, вам придется приложить усилия, чтобы создать им теплую и дружескую атмосферу.

Улыбайтесь, шутите и смейтесь. Наблюдайте за их неожиданными выходками, смейтесь их наивным поступкам, радуйтесь – весело и безопасно.

После этого они будут и лучше чувствовать себя с вами, и больше прислушиваться к вам. И все будет в порядке. Но уж если у желтого плохое настроение, то находиться с ним рядом вам будет не слишком-то весело.

Я просил уточнить кое-какие мелочи. Только уже не помню, кого именно

Поддерживать интерес со стороны желтого, честно говоря, будет не очень просто. Вывести из себя желтого может кто угодно – сотрудник, клиент, сосед или друг. Для того чтобы усыпить желтого, вам придется вдаваться в детали.

Он просто не в состоянии уделять им внимание. Ему становится скучно. Он забудет все, что вы ему говорили, он вообще считает, что не нуждается в деталях. Его волнуют не мелочи – он созерцает глобальные полотна. Желтый охотно поделится с вами планами на ближайшие десять лет. Но боже вас упаси спросить, как он намерен претворять их в жизнь.

Вывод. Если вы хотите, чтобы желтый внимательно вас выслушал, опускайте, по мере возможности, все детали и мелочи. Всегда начинайте с важных и объемных вопросов. Если вы знаете, как включить новую стереоустановку, это очень похвально. Но

не утомляйте вашего желтого друга своими знаниями. Это не для него. Ему просто хочется знать, как на ней проиграть последние хиты.

Почти те же проблемы, что и с красными, если не хуже. Желтому не хватает терпения, ему не хочется иметь дело с вещами, которые не функционируют. Помогите им. Но запомните: им не интересно, как функционируют вещи. Просто они хотят, чтобы вещи работали. Можете смело отложить в сторону инструкцию. Они просто не станут ее читать.

Мне нужна только интуиция – она никогда меня не подводит

Если бы я получал по пять крон каждый раз, когда желтый оглашает абсолютно безумное решение, которое кажется ему приемлемым, я смог бы на эти деньги пойти в роскошный ресторан. Кстати, согласно некоторым исследованиям, есть люди, которые принимают безошибочные решения, опираясь только на интуицию. Желтые любят цитировать именно эти исследования, так что воздержитесь и не ссылайтесь на них.

Желтый будет оперировать реальными фактами – до тех пор, пока доверяет им.

Важно учитывать: желтый очень хорошо понимает, что многие считаются с фактами и что это важно. Он вовсе не глуп. Просто он не интересуется фактами.

Он хочет идти своим путем.

Если вы хотите, чтобы желтый принял решение, то отложите Excel как можно дальше в сторону, наклонитесь и спросите с широкой улыбкой: ну и что же ты решил?

И тогда он сразу все решит. И вы получите ответ.

Вывод. Вам следует дать ему понять – да, вы одобряете каждый шаг желтого. У желтого просторная зона комфорта, и он не слишком боится рисков. Нужно к нему приспособиться. Вам нужно проявить сочувствие и лояльность. Это путь к сердцу желтого. Он должен узнать в вас себя. Вы стали лучшими друзьями. Солнце будет светить для вас.

Автомобиль – прототип? Этот концепт-кар никогда раньше не тестировался?! Неужели никто и никогда? Вот это да!

Если красные фокусируются на скорости, то желтые фокусируются на новостях.

Новое – синоним хорошего, так считают все желтые. А почему бы и нет? Ведь без креатива и новых изобретений жизнь утратит свой драйв и развитие остановится. Не так ли?

Просто каждый из нас по-разному ответит на вопрос, что такое новшество. Для желтого новое – позитивный фактор. Желтые – так называемые первопроходцы. Или, точнее, они – первые клиенты, то есть, как правило, они первыми бросаются тестировать новые вещи. Угадайте, кто апробирует последнюю модель, кто первым покупает новую марку автомобиля? У кого последний iPhone и кто знает, какой ресторан займет первое место в течение ближайших нескольких месяцев?

Как они успевают следить за всем этим? В том-то и секрет. Возможно, они уделяют часть своего рабочего времени тому, чтобы следить за новинками. Но они также очень стремительно внедряют новые методы работы и новые концепции продажи.

Это очень прикольно.

Вывод. Позвольте желтым посвятить себя самым новым и самым последним веяниям. Тогда они будут пребывать в очень хорошем расположении духа. Если вы хотите продать что-то желтому, то используйте такие фразы, как *прототип*, *новая разработка*, *никогда ранее не использовался*. Ваш потенциальный клиент сразу отреагирует должным образом.

Раньше никто и никогда этим не пользовался? Мы это протестируем!

Они полюбят вас – за то, что вы такой продвинутый, такой прогрессивно мыслящий. Вам нужно вооружиться энергией, чтобы быть в курсе всего нового. Впрочем, будьте готовы к тому, что вас могут сменить на нового консультанта, который покажется желтому более продвинутым.

Ты меня заинтересовал. Ты хочешь знать, кто я?

Желтые, как правило, хорошо относятся к другим людям. Они очень хорошо себя чувствуют, если их окружает много людей.

Конечно же, желтые любят не всех, кого они встречают, но большинству они обязательно дадут шанс.

Вам обязательно придется продемонстрировать, что вы такой же открытый и откровенный, как и желтый. Если вы слишком закрыты и загадочны, он почувствует себя непрошеным гостем в вашем обществе. Почему вы не реагируете на его послания? Почему вы не смеетесь, когда он рассказывает веселые истории о своей собаке? Почему он ничего не знает о вас как о личности? О чем вы мечтаете? Если контакты не налажены, то это может усилить чувство незащищенности, и ваши отношения не смогут развиваться в позитивном направлении. Красный вы или синий, вы должны хорошенько об этом подумать. Если вы, конечно, заинтересованы.

Вывод. Проявите инициативу. Покажите, что вы доступны для общения, почаще улыбайтесь, всеми жестами и телодвижениями дайте понять, что ваши намерения искренни и открыты. Когда желтый поинтересуется, где вы выросли, не отвечайте кратко: в Сундсвалле^[42]. Скажите, что вы жили в Каменном городе^[43], что тренировались на Южной горе, что однажды вы напились до чертиков в отеле «Кнау»^[44], что вы знаете парня из киоска, где торгуют хот-догами, и девушку из магазина H & M^[44].

Как бы это ни казалось неуместным, вы обязательно должны проявить к желтому интерес как к личности. Следует признать, что вы сможете многое узнать о нем, потому что он и сам добровольно готов многое рассказать вам. Обязательно активно демонстрируйте, что вам все это крайне интересно.

И помните, что желтые очень и очень восприимчивы к лестям.

Как вести себя при встрече с желтыми

Чтобы желтые пребывали в хорошем настроении, вам придется гладить их по шерсти. Спустя некоторое время вы начинаете понимать – желтые не слишком рвутся что-то сделать. Они будут долго готовиться. Я лично сам видел, как группа желтых пыталась решать какие-то проблемы. Они говорят в унисон, им очень приятно, когда вы спрашиваете, как дела. Они отвечают: все прекрасно! Но ничего подобного. Для того чтобы действительно все получилось, потребуется приложить массу усилий, а не просто создать хорошую атмосферу. Но как только вы адаптировались к их частоте – вам придется обязательно сделать следующий шаг.

Разница между воображаемым и реальным

Нужно отметить, что желтые, без сомнения, самые плохие слушатели. Они, как правило, сами никогда в этом не признаются, поскольку саму фразу – плохие слушатели – они воспринимают как нечто негативное. Многие желтые на самом деле считают себя хорошими слушателями. Хотя с чего они это взяли? Это просто-напросто не соответствует действительности. Разумеется, среди желтых есть и такие, кто умеет слушать – если считает это уместным. Или если они чего-то ожидают от этой беседы. Но в принципе они не собираются никого слушать – имейте это в виду.

Они не хотят слушать. Они хотят говорить.

Большинство желтых считают, что они и сами могут все сформулировать и прокомментировать, причем намного лучше других.

Проблема заключается в том, что они упускают из виду то, что говорят другие.

Вывод. Чтобы иметь дело с желтыми, вам придется пойти на кое-какие ухищрения. Независимо от того, обсуждаете ли вы с вашим партнером условия летнего отдыха или беседуете с коллегой по поводу текущего проекта, вам понадобится план. Вы должны знать, с каким посланием вы выступите, и очень тщательно подготовиться. Заставьте желтого отвечать на ваши вопросы как можно конкретнее, дождитесь, пока он не скажет:

– Да, да, я буду в четыре часа, как и обещал.

Или:

– Да, я сообщу нашему клиенту, на чем мы решили остановиться.

Но – и это большое «но» – вам придется все же проследить за желтым, если это важно. Потому что желтые ничего не записывают. Конечно, было бы лучше, если бы вам удалось убедить его записать эти планы в дневник. Но во всех других случаях имейте в виду: все, что вы сказали, могло просто-напросто влететь в одно ухо и вылететь в другое.

Никаких проблем – это не займет много времени!

Желтым очень сложно спланировать временные затраты.

Следует это иметь в виду. Конечно, работа может продвигаться быстро, но все же не так быстро, как обычно кажется желтым. Но они просто не в состоянии планировать или структурировать свою жизнь. Я сам работал с людьми, которые почему-то решили, что они будут успевать проводить по восемь совещаний в день. Я имел дело с теми, кто считает, что ремонт всей кухни займет всего два дня. И с теми, кто уверен, что в понедельник утром в апреле удастся пересечь центр Стокгольма в течение тридцати минут.

Это типичный признак безграничного оптимизма желтых. Проблема очевидна. Вы не сможете поспеть за всем, чего хотят желтые, прежде всего потому, что они с самого начала даже не представляют себе, сколько времени потребуется на выполнение определенных задач. А если они даже и спросят у других, сколько это займет времени, они не слушают, что им говорят. Более того, они и сами все знают лучше всех.

Другая проблема заключается в том, что они никогда и ничего не начинают вовремя. Возможно, вы знаете кого-нибудь, кто взял отгул, чтобы покрасить стены в спальне, а в три часа дня еще не открыл банку с краской? Не хочу никого обидеть, но остается констатировать факт категорической неспособности желтых реально относиться к феномену времени.

Желтым кажется, что время – субстанция бесконечная, и никто никуда не спешит.

Как-то раз я обедал с желтыми друзьями. В ресторане практиковались 90-минутные сеансы. А это означало, что если вы опоздаете на 25 минут, то вам подадут либо закуску, либо десерт. Все остальное вы пропустите.

Мы с моим другом прибыли на пятнадцать минут раньше – в нас все-таки есть некоторые синие черты. Мы заняли столик и ждали своих друзей.

Время шло. Через сорок минут, с двадцатипятиминутным опозданием прибыли наши друзья, веселые и счастливые. Мы уже успели заказать основное блюдо, съели и оплатили его, когда наши друзья только садились за стол.

Когда мы позже вспоминали об этом инциденте, то наши друзья считали, что опоздали всего лишь на несколько минут. И это было как раз самым примечательным сюжетом в этом эпизоде. Они просто выкинули из памяти тот факт, что тогда пропустили тридцать процентов обеда.

Вывод. Всегда согласуйте точное время с желтыми. Синхронизируйте ваши часы. Объясните, что самолет должен подняться в воздух в 20:00 и что желтый останется на земле, если не появится вовремя. А еще скажите с прямотой римлянина: если он не приедет за вами за два часа до отлета самолета, то вы упадете замертво от сердечного приступа. Скажите, что, опоздав, желтый нанесет вам незаживающую сердечную рану. Кстати, из-за этих вечных недоразумений желтые теряют друзей.

Если ужин назначен на 19.00, то пригласите всех к этому времени, но вашему желтому другу назначьте встречу на 18:30. Он все равно придет позже всех остальных. У него всегда найдутся красноречивые отговорки и красочные истории.

Желтые категорически отрицают, что они безгранично транжирят время. Они будут утверждать, что, конечно же, следят за временем и наблюдают за часами. Но в дороге всегда случается что-то непредвиденное.

Здесь наверняка взорвалась ручная граната

Самые беспорядочные письменные столы, которые я когда-либо видел, принадлежали желтым. Дисплеи, со всех сторон обклеенные стикерами, так что за ними уже не видно экранов. Самые захламленные гаражи и самые перегруженные подоконники – тоже у желтых. Но это только визуальные эффекты. Собираетесь попросить разрешения у желтой женщины заглянуть в ее записную книжку? Или в кошелек? Или в гардероб? Что ж, наберитесь мужества.

Вы обнаружите массу всяких нелепостей, и если в вас есть синие черты, то вам станет ясно, почему у желтых возникает такой кавардак.

Встречи отменяются и переносятся, все забывается, вещи и предметы теряются, машины исчезают на паркингах. Ключи пропадают бесследно. Кроме того, многие желтые просто физически не в состоянии планировать свой график. Они могут съездить в супермаркет пять раз подряд, чтобы купить то одно, то другое, потому что не записывают, что им нужно. Это может зависеть либо от того, что они не знают, чего они хотят, пока не окажутся на месте, или они просто не в состоянии ничего запомнить. При этом, пожалуйста, имейте в виду, что желтые очень высокого мнения о себе. Они охотно – направо и налево – внушают всем окружающим, что прекрасно все помнят и никогда ничего не забывают.

Вывод. Если вы действительно хотите помочь желтому, помогите ему навести порядок в делах. Помогите ему составить простую схему. Если вы собираетесь ездить по магазинам, то запишите, что вы намерены купить, поскольку ваш партнер или друг забудут как минимум половину из списка необходимого.

Нужно структурировать все в виде графиков и контрольных списков. Как это ни парадоксально, именно это желтые и ненавидят пуще всего. Они ни за что не позволят назначить себя на роль пятого колеса в телеге, тем более что телегу они выбирали не сами. Будьте дипломатичны. Если оказывать на желтых чрезмерное давление, то можно наткнуться на очень резкую реакцию.

Неужели все так и будет по заведенному распорядку? Мы что, живем при фашистской диктатуре?

Самое главное – хорошо выглядеть. Везде и всегда

Я, я, я.

Желтые, как и красные, крайне эгоцентричны, в этом нет никакого сомнения. Они очень ценят внимание, они опередят всех остальных и окажутся в центре всех событий. Они почувствуют себя лучше всех, если окажутся в центре событий. Все солнечные лучи будут направлены именно на вашего желтого друга, и он будет говорить громче и быстрее всех, чтобы все знали, что он есть и что он здесь.

Весь солнечный свет предназначен для меня. Посмотрите на меня, слушайте меня, делайте как я. Никому другому не достанется никакого пространства. Многие разговоры завершаются тем, что желтые громко и отчетливо делятся своим опытом или своими взглядами. О чем бы вы ни говорили – о войнах, голоде, диетах, автомобилях, начальниках, садах, – желтый обязательно расскажет вам историю, в которой он является главным героем. Он, конечно, единственный на всем белом свете.

Они часто начинают фразу с местоимения «я». Я хочу, я думаю, я знаю, я люблю, я буду... Это вполне естественно.

Они, конечно, думают о других, но все-таки о себе они думают больше всего.

Вывод. Желтым следует внушить, что они не одни – в офисе или в проекте, что кроме них есть и другие люди. Им нельзя позволить поглотить весь кислород. Они должны услышать – от кого-то, у кого есть мужество и настойчивость, – что им следует позволить и другим участвовать в беседе или еще в чем-то.

Это невозможно объяснить прямо в середине беседы. Это не упадет на благодатную почву. Желтого может крайне оскорбить такая форма критики. Он решит: «Все остальные думают только о себе» и «Только я думаю обо мне». Следует наладить с желтым обратную связь – и сделать это как можно более деликатно и в позитивном настрое. Все зависит от того, насколько он желтый – и вам, наверное, понадобится план действий.

И будьте готовы: мятеж может обернуться тем, что из друзей или коллег вы превратитесь во врагов.

Вы, безусловно, берете на себя риски. Услышать, что вы эгоистичны и эгоцентричны, крайне нелестно. Желтые это понимают, они вовсе не глупы. Но они считают, что это некорректный анализ. Таким образом, вам придется немало потрудиться. Или найти себе нового друга.

Много болтовни и мало дела

Чтобы избежать недоразумений, будем предельно откровенны. Желтые много говорят и мало делают. Они очень охотно говорят обо всем, что им нужно сделать, но не спешат выполнять поставленную перед ними задачу. Я уже несколько раз упоминал об этом, и если вы знаете действительно желтых, то понимаете, о чем я говорю.

Есть немало людей, которым нелегко выполнять трудоемкие и повседневные задачи. Но желтым действительно трудно выйти из стартовой ямы – им дискомфортно. Идет ли речь о том, чтобы позвонить недовольным клиентам, устроить генеральную уборку на балконе или поехать в аптеку.

Все эти задачи скучны и нисколько не вдохновляют. Оправданий для того, чтобы ничего не делать, найдется много, и желтые будут вдохновенно формулировать причины своего ничегонеделанья.

Перспективы у желтых чаще всего смещаются в сторону будущего, на разговоры об этом тратится масса времени и энергии, а на конкретные действия сил уже не остается. Желтые обладают редким даром формулировать дерзкие планы и намечать недостижимые цели. Поскольку у них романтический образ мыслей, то окружающим кажется, что что-то будет происходить. Вау, это звучит очень круто!

Вывод. Вы очень поможете вашему желтому другу, если проследите, чтобы он взял в руки лопату и начал копать. Подтолкните его немного, но сделайте это артистично. Обращайтесь с ним бережно, как с ребенком. Будьте с ним дружелюбны, но четко выражайте свои пожелания. Если он заметит, что вы пытаетесь контролировать его, у вас могут возникнуть неприятности. Желтые ненавидят чувствовать себя управляемыми и подчиненными. Им, несомненно, понадобится помощь, чтобы начать работу, но они ее не любят. Они свободолюбивые души и не намерены никому подчиняться.

Таким образом, вам следует быть дипломатичным. Терпеливо и ненавязчиво объясните ценность и важность работы, теперь, когда вы уже знаете, что нужно сделать. Найдите минуту, чтобы объяснить, насколько желтый станет популярнее, если он завершит работу. Все полюбят его, и он станет еще более популярен, чем когда-либо.

Вроде бы ничего сложного. Все, что вам нужно сделать, это преодолеть свое сопротивление и самым откровенным образом похвалить желтому. Но именно это и вдохновит его.

Я вижу, что ты хочешь что-то сказать, но не слышу ни слова из того, что ты говоришь

Бесспорно, эта фраза вполне может стать лозунгом для плохого слушателя. Давайте будем откровенны. Все мы совершаем ошибки. И даже если мы не совершили ошибку и все сделали как положено, то нет предела совершенству.

Это очевидно всем и каждому, даже желтым. Желтые после весьма бурных дискуссий будут вынуждены согласиться с тем, что ради достижения мира и согласия с другими действительно придется взять себя в руки. Они могут даже признать, что никаких идеальных и никогда не ошибающихся людей не существует. Но как только мы предложим желтому индивиду улучшить что-то конкретное и конкретным образом, возникнут проблемы. И вот тогда вспыхнут конфликты, особенно если критика звучит публично.

Желтые вообще очень тяжело переносят критику. Им решительно не нравится, когда их недостатки становятся достоянием гласности. Только представьте себе, что есть люди, которым не нравится все, что делают и говорят желтые!

Я и сам непосредственно занимался с желтыми и составлял персональные отзывы на их личные качества. Все шло хорошо, пока мы не переходили к рубрике: *области, которые следовало бы улучшить, то есть к слабым сторонам.*

Если даже мы не сразу становились врагами, то в любом случае температура в помещении резко опускалась. Прежде, чем вы успеете сказать что-то критическое, желтые возведут непреодолимые защитные бастионы. Конечно, в глубине души желтый знает, что у него есть недостатки, но он просто не намерен о них говорить.

Вывод. Если вам нужно пообщаться с желтым, который негативно настроен, вам нужно проявить настойчивость и стойкость. Обеспечить дружественную атмосферу и найти такую интонацию, чтобы ваше послание достигло адресата.

Вы, конечно, можете по-настоящему встряхнуть его, наехать на него, буквально довести его до точки кипения. Но я не рекомендую. Лучше постарайтесь добиться своего цивилизованно, без нажима.

Убедитесь в том, что вы очень хорошо подготовлены, чтобы обосновать ваши требования. Желтые наделены даром, который опережает все остальные их таланты: они очень опытные и искусные манипуляторы. Если они почувствуют, что вы действительно всерьез настроены на критику и что вы намерены на самом деле следить за ними, они обязательно вас проведут. Они умеют устраивать дымовые завесы. Вам придется напрячься, чтобы не заблудиться в тумане.

Следует также убедиться, что вы действительно получили ответы на свои вопросы. Убедитесь в том, что он услышал ваше послание. Проследите за тем, чтобы он записывал все, что вы сказали. Попросите его повторить свою просьбу.

Но вы должны также разработать план действий. Кстати, пусть это станет темой следующей встречи. Прямо сейчас вы, вероятно, максимально приблизились к желтому. Но если вы продолжите общение с ним, то ваша энергия иссякнет, в этом и заключается риск.

Еще одна деталь. Если вам удалось наладить с желтым обратную связь со знаком плюс, то желтый может прыгнуть на подножку поезда быстрее, чем вы сможете себе это представить.

Адаптация к поведению зеленых

Чего зеленые ожидают от вас

Он должен почувствовать себя хорошо, иначе он почувствует себя очень плохо...

Безопасность всегда на первом месте.

Зеленые беспокоятся обо всем, что может случиться. Им не нравится малейшая неопределенность, и они решают эту проблему таким образом – натягивают одеяло на голову.

Если проблема не обозначена, то ее вроде бы и не существует. Зеленый не хочет быть частью этой неопределенности. Он стремится к стабильности и не хочет знать ни о каких штормах.

И все-таки жизнь полна неожиданностей. Опасности подстерегают нас на каждом шагу. В любой момент все может пойти кувырком. Отношения могут разладиться, я могу заболеть, от меня может уйти муж (или жена), мои дети, да и мой босс может подумать, что я идиот. Я могу потерять свою работу, я могу перессориться с массой людей. По дороге на работу я могу угодить в авткатастрофу. В конце концов, я могу поперхнуться рыбьей костью и... Конец всему.

Все это делает жизнь очень ненадежной. Может случиться все что угодно. Многие зеленые, которых я в качестве коуча встречал на протяжении многих лет, признавались, что любые потенциальные опасности в той или иной степени парализуют их. Они не могут выскочить из карусели своих мрачных фантазий и ужасов. Они впадают в ступор. Если они не испытывают потребности искать и рисковать, то самое простое решение – остаться дома. Домашний очаг гарантирует уют и комфорт.

Те, кто эмигрировал в Америку более ста лет назад^[45], явно были не зеленые. Иначе они никогда не сели бы на паром, ибо кто знает, чем окончится поездка? И даже если бы люди уцелели после путешествия на другой край земли, кто смог бы гарантировать, что им там было бы на что жить? Рассказы о том, что некоторые шведы добились успеха и богатства, вполне могут быть блефом от начала и до конца. И если кое-кто устроился на работу и нашел себе жилье, кто знает, насколько удачно все это складывалось? А представьте себе, что там вы почувствуете себя еще хуже, чем в Швеции? Здесь хотя бы ясно, *что* у тебя есть, но кто знает, что будет там?

Согласно моей личной теореме, которую на сегодняшний день очень трудно доказать, Швецию в основном покинули красные и желтые. А огромную часть тех, кто остался, составляли зеленые и синие.

Вывод. Нужно смириться с тем, что тот или иной человек думает не так, как вы. Нужно смириться с тем, что он, так же, как и другие, или даже больше других, чего-то боится. Покажите, что вы готовы выслушать, чего он боится. Не говорите что-то типа: да не бойся, все в порядке, нет ничего, чего можно было бы бояться. Это не поможет, потому что страх – вполне реальное чувство. Есть масса вещей, которые пугают. Вообще-то все мы чего-то или кого-то боимся, просто зеленые боятся больше других.

Помогите вашему зеленому другу преодолеть свой страх перед неизвестным. Помогите ему преодолеть какие-то барьеры и по-прежнему двигаться вперед. Ведь учились же мы плавать, еще будучи детьми, хотя вода выглядела холодной и противной. Точно так же вы можете помочь зеленому – сделать пару осторожных шагов.

Когда зеленый говорит: «на другой стороне холма трава не зеленее, чем здесь», то просто сделайте глубокий вдох и продолжайте работу.

Ничего особенного не произошло. И так уже дважды

Вы помните, что я уже упоминал про пассивность зеленых? Быть суперактивным и драйвовым, вести динамичный образ жизни – это не про них. Типично зеленого не обрадует, если вы постоянно будете находить ему новые задачи, которые следует выполнить.

Зеленые чувствуют себя лучше, если им не обязательно быть активными. Они приходят домой в пятницу вечером, изнемогая от того, что посвятили всю неделю тому, чтобы сделать на работе как можно меньше.

И теперь им требуется отдых. Мне попадались и такие зеленые: их усилия избежать работы отнимали больше сил, чем сама работа.

Окружающим придется со многим смириться. Зеленым не нравится, когда выходные дни расписаны по минутам. Навестить тещу, устроить пикник, проводить сына на футбольную тренировку, убрать гараж, пригласить соседа к себе домой на ужин – все становится для них непосильным бременем, и нередко ничего из намеченного не удается осуществить. Зеленые скользят под радаром и исчезают. Они действительно нуждаются в мире и покое, ничего не делать – вот что им удается лучше всего. Спокойствие и покой – их стихия.

Вывод. Нам надо научиться уважать зеленых. Мы должны понимать, что для зеленых настоящий стресс – постоянно находиться в активном состоянии, куда-то двигаться. По-настоящему зеленые часто чувствуют себя немного не в своей тарелке. Когда они слышат обо всех уик-эндах, о спортивном образе жизни других, о том, что кто-то выполняет один сложный проект за другим, то единственное, что они испытывают, – это стресс.

Поэтому мы обязаны позволить зеленым периоды спокойствия, отдыха и пассивности. Просто они так устроены. Это не означает, что они всю свою жизнь просидят на пятой точке, но самое главное, в чем они нуждаются, – в том, чтобы им разрешили ничего не делать.

А куда мы, собственно, идем? Я не пойду...

Стабильность и предсказуемость – очень ценные ингредиенты для зеленых. Эти факторы очень важны для всех без исключения цветов. Никогда не мешает знать, что может произойти. Все мы, вероятно, частично зависимы от своих комплексов. Нам обязательно хочется знать, что нам светит. Для зеленых эта зависимость очень сильна.

Если красные спрашивают «что?», то желтые спрашивают «кто?». Если синие спрашивают «почему?», то зеленые спрашивают «как?».

Зеленым обязательно нужно знать, как выглядит план. Какие меры следует предпринять, какие шаги предстоит сделать? Когда все должно произойти? Чего и в самом деле ожидать?

Подумайте, как все это может выглядеть. Кто никогда не меняет место за обеденным столом? Я знаю, что многие из нас очень зависимы от привычек, но если вы займете стул зеленого, то вы буквально нарушите гармонию его существования, и он даже откажется есть.

Но еще больше зеленые опасаются непредсказуемости. Самых незначительных, невидимых глазу изменений. А в сегодняшнем обществе постоянны только изменения. Ничто невозможно спрогнозировать, все вращается вокруг своей оси и обретает новые формы. И все это – очень серьезный источник стресса для зеленых.

Вывод. Поскольку зеленые не предпримут никаких инициатив, то вам придется взять на себя планирование. Тогда, скорее всего, можно будет избежать недоразумений. Мы должны объяснить, какие шаги и меры будут предприняты. Мы должны сказать, что будет дальше.

Вместо того чтобы просто объявить, что я пригласил гостей на выходные, я должен объяснить, что к нам пожалуют Лена и Лассе. И что нам нужно приготовить ужин из трех блюд – закуски, основное блюдо и десерт. Я приготовлю основное блюдо, а мой зеленый друг (подруга) приготовит десерт, это будет так и именно в такой последовательности. Я объясняю, кто и что должен сделать. Кто поедет за вином, кто будет выбирать свежие цветы, и так далее. Я мог бы даже назначить день, чтобы мой зеленый друг (подруга) заранее знал, что ему предстоит сделать и когда. Возможно, мне даже придется приложить точный адрес цветочного магазина с подробными инструкциями, что следует закупить.

Вам кажется, что я преувеличиваю? Вовсе нет. Помните, что зеленые очень не любят брать на себя инициативу. Подумайте о своей семье как о фирме – каждый делает что-то свое, в чем он силен, мы ведь сильны каждый в своем. Если вы сильны по части инициативы – то смелее шагайте вперед.

Но убедитесь, что ваш зеленый друг находится на борту. А вдруг он удрал через боковую дверь?

Как вести себя при встрече с зелеными

Что ж, теперь вы знаете, чего от вас ожидают зеленые – ваши близкие и друзья. Есть шанс, что у вас возникнут спокойные и надежные отношения и вы станете хорошими друзьями на долгие годы. Но все же не расслабляйтесь. Если вы не стопроцентно зеленый, то вам, конечно, придется быть начеку. Вам придется изучить соответствующие стратегии, чтобы сдвинуть с места вашего жаждущего стабильности друга.

Неужели назревают неприятности? Ух ты! Пожалуй, я пойду и лягу спать

Я уже и раньше отмечал это, но нам понадобится побольше чернил, чтобы осветить этот вопрос. Зеленые избегают трений, конфликтов и скандалов любого рода. Они дают задний ход, когда градус дискуссии повышается или когда вы нахмушиваете лоб в случае, если что-то пошло не так.

Все, что чревато потенциальным конфликтом, очень негативно воспринимается всеми зелеными. Они замыкаются и впадают в ступор и пассивность.

Много лет назад я проводил конференцию по продажам, где обучал менеджеров азам личной эффективности. Один из них все время играл со своим смартфоном, и когда я – очень деликатно – попросил его прекратить посылать SMS, он напрягся и вообще умолк. Он не отвечал на вопросы и не участвовал в каких-либо дискуссиях. Ни разу на протяжении всего дня он ничего не записал из того, что я говорил. Он уставился на меня и, когда я спросил, что случилось, только пожал плечами.

Он дал мне, пожалуй, самую худшую характеристику за все время моих тренингов. Мы с ним общались и в предыдущие пять дней, но именно в этот день он буквально измучил меня. Он никогда не встречал такого грубого и некомпетентного консультанта, как я. Он считал, что я загнал нож прямо ему в спину. Конечно, это была явно неадекватная реакция, особенно с учетом того, что мы с самого начала договаривались не играть с мобильными телефонами во время лекций и занятий. Но это не имело никакого значения – он считал, что я подверг его унижению. Он наказал меня единственным доступным ему способом – проявлял ко мне полное безразличие.

Позже я позвонил ему, чтобы обсудить с ним все, что случилось. Он признал, что вел себя по-детски, и попросил прощения.

Вывод. Если у вас есть комментарии к поведению зеленого, то будьте осторожнее в своих формулировках. Например, если вы намерены адресовать в его адрес критические высказывания, то прежде убедитесь, что вы остаетесь с ним наедине. Убедитесь, что зеленый не сомневается в вашем благорасположении. Признайтесь, что вы все еще хорошо к нему относитесь, но уверены, что он и его группа (команда, фирма) начнут работать с большей отдачей, если он кое-что изменит в своем подходе к делу. Не спрашивайте, что он может сделать, не требуйте от него конкретики. Он, может быть, и сам знает, но ему не хочется продолжать диалог.

Раньше было лучше. Намного лучше

Один из моих любимых приемов. Когда мы заговариваем о переменах, я прошу всех в группе, кто боится перемен, встать. Иногда кто-то встает, но, как правило, никто даже не двигается.

Почему? Потому что мы знаем: мы должны изменяться, мы должны шагать в ногу со временем. Так что невозможно признаться, что нам не нравятся перемены. Но признание этого факта находится только на интеллектуальном уровне. Таким образом, все спокойно сидят на месте, чтобы показать, что они, конечно же, не противники изменений.

Тогда я задаю следующий вопрос. Кто в группе считает, что другие боятся перемен? И я прошу их встать и сказать об этом. Неожиданно вся группа встает и изумленно озирается вокруг.

Так кто же на самом деле не любит изменений? Ответ: другие. А поскольку все остальные не любят перемен, то что мне остается делать?

Проблема эта носит глобальный характер. Большинство людей зеленые по своей сути. Мы не воспринимаем перемены с распростертыми объятиями. Все новое чревато неожиданностями, и нужно изо всех сил сопротивляться.

Но худшие изменения – это стремительные изменения.

Чем быстрее, тем хуже. Так что чем быстрее колеса крутятся в обществе, тем больше проблем у противников изменений. Об этом и говорят, и пишут. Желтые и красные постоянно инициируют изменения, а зеленые и синие, которые составляют большинство, пытаются их предотвратить. А стресс только нарастает.

Вывод. Если вы хотите, чтобы зеленые согласились на изменения, которые им предлагают, вам придется запастись изрядной долей терпения. Вам придется подробно описывать весь процесс реформ – разъять его на разные стадии и потратить несколько недель на убеждения. При этом зеленые могут вообще не реагировать на ваши призывы. Так что вам придется израсходовать массу сил, чтобы убедить их. И ждать, пока ваше послание достигнет адресата.

Группа должна получить шанс прийти к единственно верному решению. Когда это чувство появляется – вы уже на верном пути. Но дорога получается долгая и извилистая. Вы должны точно знать, где вы находитесь, и постоянно напоминать себе, ради чего вы предприняли эти усилия. Если вы красный, вам почти ежедневно хочется просто-напросто переехать через свою группу. Но вряд ли нужно объяснять – в таком случае пришлось бы закрыть компанию. Что ж, это позволит сэкономить время и избавит всех участников от разных негативных эмоций.

Кто-то должен взять на себя штурвал, чтобы мы не отправились на дно

Давайте будем откровенны – изолированные от всего и всех, зеленые не стремятся проявлять лидерские черты. Лидеры в общем и целом поощряют изменения. Об этом повествует и предыдущая глава. Это не означает, что среди зеленых не найдется толковых менеджеров высшего звена. Их много, но они не растут на деревьях. Они двигаются вперед, но не такими резкими рывками, как красные и желтые.

Очень удобная позиция – избегать брать на себя ответственность. Я думаю, что в каждом из нас есть доза лени. Ведь такая позиция дарит редкое чувство свободы – ни о чем не думать, избегать совершать решительные шаги и просто плыть по течению. Естественно, обстоятельства могут варьироваться, но зеленые преуспели именно в этом виде искусства.

Они не берут на себя никакой ответственности, потому, что это а) может привести к конфликту, если кто-то не согласен с решением, или б) может возникнуть дополнительная работа, а это никогда не приветствуется.

Таким образом, люди уваливают от любого типа ответственности до тех пор, пока это возможно.

Требуется внутренняя сила, а также драйв, чтобы взять на себя ответственность – за себя самого и за свою жизнь. Но требуется также определенная мера зрелости.

Зеленые (конечно, иногда и некоторые другие цвета) склонны обвинять всех, кроме самих себя. Женщина из дальнего круга моих знакомых носила с собой даже особый список тех, кого она могла винить в своих неудачах. Она обвиняла правительство, оппозицию, налоговую систему, своих работодателей, конъюнктуру, систему образования, своих родителей, мужа и детей. Иногда она винила во всем погоду. Она винила все и вся, но только не себя.

Ну и что же она выиграла? Ничего. Она избегала брать на себя ответственность. Поскольку всегда находилась какая-нибудь причина, которая была ответственна за то и за другое, она не могла решить свои проблемы и реально что-либо изменить. Я помню, что я попросил ее объяснить, почему в этом списке отсутствует она сама, но подозреваю, что она даже не поняла вопроса.

С монументальным спокойствием зеленый может сообщить нам, что всем нам угрожает опасность. Если никто не гребет и не держит штурвал, то никакие молитвы не помогут.

Зеленые просто остаются на месте и ожидают помощи. (Как правило, кто-то приходит на помощь, так что, несмотря ни на что, все обязательно выживут.)

Вывод. Если вы отправляетесь куда-нибудь с большой группой зеленых, то будьте готовы: вам придется взять на себя командование, схватить штурвал, а в некоторых случаях и самому вскочить в седло. Обращаться к группе зеленых с просьбой помочь бесполезно, они не сдвинутся с места, если вы их не заставите.

«Да, но, боже мой, ведь они взрослые!» – такие рассуждения и увещания не помогут. Конечно, они взрослые, но они дети, когда речь заходит о таких базовых вещах, как принятие решений. В том-то и дело, что они раз и навсегда приняли решение – не принимать никаких решений. Так что кто-то должен их поддержать и показать направление движения.

Сделайте это. Но в то же время будьте осторожны.

Адаптация к поведению синих

Чего от вас ожидают синие

Лучше все как следует продумать – с самого начала

Синий ко всему готовится очень основательно. Если вы собираетесь встретиться с ним в определенном месте в определенное время, то можете рассчитывать, что он будет там.

Синий изучит весь материал, он проанализирует все, вплоть до каждой детали, и будет готов обсуждать все что угодно в рамках обозначенной темы. У него есть альтернативный план, и даже резервный план.

Он все просчитал. Ты тоже должен последовать его примеру

Быть синим – все равно что состоять на военной службе. Никакие оправдания не принимаются. Если у вас случился прокол, то вам следовало быть готовым к этому. Даже если вы прокололи запасное колесо, вы должны иметь план и на этот случай. Синий будет задавать скептические вопросы, если вы просто попытаетесь объяснить, что «к сожалению, так получилось». В следующий раз, когда он встретится с вами, его доверие к вам будет уже подорвано.

Вывод. Убедитесь в том, что и вы сможете продемонстрировать свою информированность и подготовленность. Например, когда синий клиент или должностное лицо задает разные вопросы – вынимайте из сумки ту или иную папку. Пожалуйста, обратите внимание, что вы ни в коем случае не должны кичиться тем, что вы знаете ответ. А он и не сомневается в том, что вы знаете ответ.

Но – что не менее важно – если у вас нет ответа, скажите все как есть. Что вы не знаете. Не тяните кота за хвост, чтобы просто выкарабкаться из ситуации. Когда синий разоблачит ложь – а он это обязательно сделает, – вы впадете в немилость. Конечно, вам придется все равно встретиться с ним на следующий день, но, безусловно, лучше всего не пытайтесь с самого начала вешать ему лапшу на уши.

Один знакомый автомобильный дилер повторял, что, когда ему попадается синий клиент, он с самого начала понимает, что клиент больше знает о конкретной модели автомобиля, чем он сам, так как в его активе всего пятьдесят моделей. Синие клиенты задают вопросы не затем, чтобы получить на них ответы, они спрашивают, чтобы подтвердить то, в чем они уже убедились. Таким образом, дилер не будет даже пытаться притворяться. Если он не знает ответа, то он признается в этом и затем все уточнит. Это единственный способ завоевать доверие синих клиентов.

Мы находимся здесь не затем, чтобы общаться, а чтобы работать

Если мы обсуждаем рабочие отношения, то придерживайтесь именно этой темы. Следите за тем, чтобы сосредоточиться на задаче, которая должна быть решена. Синего не интересуют ваши личные предпочтения или то, что вы думаете о его выборе автомобиля, дома, вида спорта или чего-нибудь, не связанного с работой. Он здесь для того, чтобы работать. Вот и все. Точка.

Я помню, как однажды обучал шефа по персоналу большой корпорации. Я встречал его пять или шесть раз. Мы уже перешагнули через ознакомительную стадию, и теперь он знал, какой я предпочитаю кофе. На седьмой визит мне стукнуло в голову спросить его, что он делал во время отпуска. Я не знаю, что на меня нашло. Его взгляд стал тусклым, а потом лихорадочно-рассеянным. Я поднял руки в знак извинения и сказал какую-то чушь, чтобы сгладить свою бестактность. Я тоже ему не рассказывал, что я делал во время своего отпуска. Примерно через четыре визита он сообщил мне, что планирует с семьей отправиться в Таиланд на Новый год. Это было настоящее открытие.

Вывод. Не отклоняйтесь от основной магистрали. Обязательно записывайте все вопросы и все дела, которые вы можете выполнить вместе с синим. Если вы желтый, то забудьте про спонтанность. Запомните, что синие почти никогда не спросят, как у вас дела, и никогда не проявят интерес к вашим личным проблемам. Не спрашивайте, как он себя чувствует в личном плане. Вы уже слышали эти слова:

Это личное. Это частное. Стоп!

Со временем он доверится вам, когда сам сочтет нужным. Это не значит, что вы ему не нравитесь, просто он хочет сначала сделать работу. Примите это как должное, и все будет хорошо.

Никаких фантазий. Поближе к земле, пожалуйста, большое спасибо

Ваши синие друзья не будут парить в небесах. Они прочно стоят на земле и благодаря своему критическому настрою могут оценить, насколько реальны вещи или проекты. Пока вы считаете, что они скучны, подозрительны или абсолютно пессимистичны, они думают, что они просто реалисты. Они хотят знать, как все выглядит в реальности. То, как все будет выглядеть, если вы начнете фантазировать или грезить, их не интересует.

Когда-то я работал в банковском секторе, и мы собирались запустить новый проект. Я намеревался вдохновить свою команду на грандиозные свершения, ранее невиданные. Я излагал свои планы и нафантазировал с три короба, сказал, что мы будем стоять на вершине и смотреть на рынок, который будет лежать внизу.

– Только представьте себе, все мы достигли вершины горы! Вот это да! Вау!

Желтые, красные и частично зеленые натянуто улыбаются, а синие спрашивают:

– Мы не видим себя там. Как мы туда попадем?

Если план выглядит нереалистичным с точки зрения синих, они не поверят в его осуществление. Вам не удастся сыграть на чувствах или продвинуть слишком смелые идеи. Вы должны иметь реалистичные перспективы, в противном случае вы не получите одобрения от синих.

Вывод. Подумайте о том, что именно вы хотите сказать, какие аргументы вы сможете использовать, чтобы переубедить синего. Отложите свои фантазии. Может быть, вам даже придется задуматься над тем, на каком языке вы с ним общаетесь, понимает ли он

его. Оставьте пафосные вдохновенные речи, которые подкупают желтых и красных. Придерживайтесь фактов и будьте прямолинейны.

Если у вас есть идеи, которые раньше не тестировались, попробуйте использовать визуальные образы. Не говорите, что через три месяца вы займете приоритетные позиции на рынке. Или что взрослая команда выиграет серию игр, хотя та же самая юношеская команда до сих пор проигрывала все матчи. Вас просто примут за психа. Если вы уже догадались, что в вашем характере есть желтые черты, то вам стоит как следует призадуматься. Вы уже находитесь на подъеме, с точки зрения синих. И избегайте слишком резких жестов.

Детали – следует принимать во внимание только факты

Детали важны, если не сказать – очень важны.

Если вы действительно хотите достучаться до синего, вам нужно быть очень пунктуальным.

Небрежность, то есть невнимание к деталям, будет воспринята с неодобрением.

Многие дилеры потеряли клиентов из-за пренебрежения деталями. И помните, что речь идет не о том, что детали имеют решающее значение для принятия того или иного конкретного решения. Они, возможно, не имеют реального значения, когда вы только основываете свой бизнес. Но тот синий, который принимает решения, хочет знать все.

К тому же синие хотят знать все досконально. Если вас спросят, сколько стоит тот или иной продукт, не отвечайте «около 70 крон». Ответьте, пожалуйста: 69.50. Это точный ответ. Синие больше заинтересованы в точной цене, чем в низкой цене. Синие готовы покупать и продавать, но им нужно непосредственно знать точную стоимость.

Вывод. Рискуя прослыть занудой, все-таки подготовьтесь как следует. Когда сочтете, что вы действительно подготовились основательно, повторите все еще раз. Убедитесь, что у вас есть ответы абсолютно на все вопросы. Имейте в виду, что синий хотел бы получить побольше данных, чтобы почувствовать себя во всеоружии. Предоставьте ему детальную информацию, чтобы он мог двигаться дальше. Ему всегда будет интересно узнать как можно больше о том или ином предмете. Он будет доволен, если вы предоставите ему максимальное количество данных.

Качество превыше всего

Качество очень важно для синих. Все остальное следует уже за качеством. Так оно и есть. Многие, а не только синие искренне считают, что все следует делать на самом высоком уровне. Но синие почувствуют себя очень плохо, если не смогут выполнить работу по-настоящему качественно. При этом синие имеют в виду не то качество, которое требуется по стандартам.

С точки зрения синих, качество – это максимум, это совершенство.

Но тогда придется потратить массу времени. Хотя преимущества подхода синих очевидны – если все делать как положено с самого начала, то потом не придется переделывать работу. Что на самом деле – отличный способ сэкономить время. Но поскольку синие совершенно равнодушны к фактору времени и мыслят не в категориях часов, дней или даже недель, а скорее месяцев или лет, то их это не заботит. Они стремятся обеспечить качество, а качество требует временных затрат. Вот и все.

Вывод. Остерегайтесь проявлять небрежность, потому что для синих это свидетельствует о том, что вы готовы смириться с плохим качеством. Не вздумайте позволять себе негативные высказывания о том, что синие посвящают большую часть времени именно качеству. Лучше высказывайтесь так: *тщательный контроль, все нужно проверить должным образом, важность качества.* Дайте синему понять, что вы тоже сосредоточены на том, чтобы все было сделано хорошо.

Это означает, что вам следует очень тщательно готовиться перед каждой встречей с синим. Он будет судить вас по единственному критерию – насколько вы способны продуцировать высокое качество. Его не интересует, – веселый вы или мрачный, приглашаете ли вы его пообедать или нет. Все эти ситуации не позволяют протестировать вас на любовь к качеству. Когда вы выполните задачу, поставленную синим, – проверьте все дважды. А если возможно – даже трижды. Попросите кого-нибудь еще раз проверить. Теперь можете сдавать работу вашему синему коллеге.

Ваша линия поведения – что делать, если вы встретили синих

Если вы будете действовать по указке синего, то вам придется управлять автомобилем при надежно затянутом ручном тормозе. Ваш знакомый (друг или партнер) очень любит водить машину на ручном тормозе. Ваша задача – избежать этого.

Первое, что нужно сделать, это не нажимать на педаль газа. Вместо этого вам придется поискать правый рычаг, чтобы отпустить ручной тормоз.

Вот несколько идей по этому вопросу.

Как наладить отношения и сохранить их – и прежде всего, для чего

Конечно, синий так же наделен чувствами, как и все остальные, и он ценит людей. Просто он очень сдержан. Поскольку синий не позволяет втягивать себя в эмоциональные штормы, он производит впечатление весьма холодного человека. Никакой мимики, никаких жестов, никаких эмоций вообще. Он никак не выдает своего интереса к другим людям. Его может, пожалуй, заинтересовать только то, чем он занят в данный момент.

Если мы находимся в аудиторской фирме или пытаемся решить какие-нибудь серьезные проблемы фирмы, то это оптимальная ситуация для синих. Но каждый раз, когда задействованы другие цветотипы, особенно желтые или зеленые, отрицательное

отношение синих к окружающим очень осложняет ситуацию. Синий не учитывает, что не все держатся и действуют одинаково. А людям хочется почувствовать, что они вместе, что синий – один из них. Они не хотят чувствовать себя роботами.

Вывод. Нужно объяснить ему, что другие тоже очень чувствительны. Взять хотя бы тот случай, когда синий явился к соседу и указал на все ляпы и недостатки в новом доме без всякой на то необходимости. Предупредите его, что не следует всегда высказываться критически. Синим не мешает усвоить, что люди очень резко реагируют на критические высказывания в адрес их дома, их автомобиля, их жен и мужей и детей. Фраза: «Я только сказал все как есть» – не годится. Тем более, что она нуждается в уточнениях: он сказал не все как есть, он только высказал свое личное мнение.

Спросите у синего, почему он все время высказывает критические замечания. Он ответит, что вы не правы. Он имеет полное право критиковать и указывать на недостатки. Если он замечает недочеты или недостатки, он не может просто проигнорировать их. Ваша задача заключается в том, чтобы объяснить ему: он становится попросту невыносимым.

Нужно докопаться до самого дна – и еще глубже

Послушайте как-нибудь, как синий описывает свои приключения.

Например, на автобане он проколол шину. Он начинает свой рассказ с того, что будильник марки SONY зазвонил на минуту раньше обычного времени. Все это случилось в четверг, и он полоскал горло «Листерином», он предпочитает зеленую версию, номер 21, кстати, и журнал «Råd & Rön» после многочисленных тестов подтвердил, что он очень качественный. На завтрак он съел два яйца, сваренных вкрутую, и выпил кофе. А вот кофе «Gevalia» нового типа обжарки, судя по всему, не очень. Если как минимум девять процентов кофейных зерен повреждены, то это не могло не повлиять негативно на качество кофе. Затем он пролистал газету, «Dagens Nyheter», там предлагали 18-процентную скидку на три месяца... Он пообщался с соседом у почтового ящика, который, похоже, читает «Dagbladet». Они беседовали о том, как позаботиться о газоне в сентябре – есть очень интересный сайт о различных видах осенних удобрений...

Пока он переходит к инциденту на шоссе, время ланча заканчивается. Вы задаете себе неизбежный вопрос, на что вам приходится тратить свою молодость.

Когда синий интроверт начинает что-то рассказывать, то он не может остановиться. Уж теперь-то он должен описать все – от начала и до конца. И ужас заключается в том, что он, кажется, помнит буквально все.

Вывод. Вам придется вмешаться, само собой разумеется. В этом отношении синие немного напоминают желтых – и тех, и других нужно контролировать, чтобы они не уклонялись от основной канвы.

Какова задача? В чем суть? Что он на самом деле хотел сказать?

Вы можете попросить его быть поближе к делу. Ваш синий приятель не так чувствителен, как желтый. Он вполне способен услышать и понять, что он утомляет собеседника. Его, конечно, шокирует, что вы неспособны оценить все эти увлекательные мелочи, а еще больше то, что вы, кажется, так и не смогли понять друг друга.

Объясните ему, пожалуйста, что существуют какие-то пределы, когда речь идет о деталях. Что нам не нужно знать досконально, до десятичных дробей, на сколько процентов подорожает аренда в следующем году. Достаточно округлить проценты, чтобы мы могли составить прогнозы.

Но ведь истина часто скрыта в деталях. Хотя зря вы погружаетесь в грунтовые воды, лучше просто затяните ручной тормоз.

Рим строился не за один день – всему свое время

Поспешишь – людей насмешишь.

Поспешите, – вот и все, что мы можем сказать синим. Но они не слушают.

Скорость не является самоцелью. Даже с учетом того, что в условиях стресса синие резко снижают темпы, так что и в самом деле не остается времени на то, чтобы делать ошибки. Лучше всего быть действительно точным, чтобы избежать корректировки на потери времени.

Несмотря ни на что, мы иногда спешим – то на работу и с работы, то из дома и домой. Мы спешим в школе, в детском саду, сидя за рулем, в продуктовом магазине – мы везде спешим. Поймите меня правильно: я не призываю к поведению, которое приводит к стрессам. Но иногда просто приходится спешить, чтобы не проиграть.

Синие кажутся абсолютно неподвижными. Они работают в своем собственном темпе, они не обращают внимания на людей, охваченных паникой и спешкой, – к синим это не относится.

Вывод. Объясните – спокойно и методично – синему коллеге, что на следующей неделе потребуются наращивать темпы в работе. Объясните, почему это так важно. Скажите, что у вас осталось только 38 часов на выполнение этого проекта. И их придется использовать по назначению. Обрисуйте общую картину. Мотивируйте его, почему он должен поторопиться.

В качестве доказательств ссылайтесь на краткосрочные и долгосрочные перспективы. Следует придерживаться графика и соблюдать дедлайн, иначе все полетит кувырком. Если речь идет о реновации дома, то лучше всего заранее договориться, когда все будет сделано.

Если ваши теща и тесть приедут через четыре недели, то подсчитайте, сколько часов потребуется для строительства. Определите, в какие этапы все будет сделано и какие у вас особые пожелания. Убедитесь, что синий придерживается плана, иными словами, что он все делает как надо и в оговоренные сроки. В противном случае есть риск, что он оставит пять часов на доработку деталей, а их как раз не хватит, этих пяти часов.

Впрочем, если вы никуда не спешите и у вас нет никакого цейтнота, то это, конечно, совсем другое дело.

Если об этом написано в книге, значит, так оно и есть

Можем ли мы перейти к интуиции? Попробуйте рассказать об интуиции синему и наблюдайте за его реакцией. Это все равно что заставить веганов созерцать убой тюленей.

Интуиция – прямая противоположность рациональному мышлению, и ничто не может быть более чуждо синему цвету.

Хотя, впрочем, означает ли это, что синие никогда не опираются на свою интуицию? А ведь даже у синих есть то, что мы называем шестым чувством. Просто дело в том, что синий не доверяет ему. Ведь оно может подвести. Прежде всего, потому что мы ничего не сможем доказать, если будем апеллировать к интуиции. Единственное, что берется в расчет, – это факты. Но, к сожалению, фактов не всегда достаточно, чтобы принимать важные решения. К тому же всегда могут найтись и другие факты, которые тоже следовало бы принять во внимание.

Вывод. Расскажите своему синему другу, что вам не хватает фактов. Но, несмотря на это, нужно двигаться дальше, деваться некуда. Речь может идти о работе или о ресторане, в котором вы никогда раньше не были. Объясните синему, что он должен что-то предпринять, если не хочет остаться голодным. Докажите, что лучше что-нибудь делать, чем не делать ничего.

Пожалуйста, используйте термины, которые уместны в данной ситуации. Ссылайтесь на логику, потому что вам не хватает фактов. Объясните, что в любом случае будет достигнуто почти хорошее качество – хотя и возможно, что только 95,3 процента. Но все равно он сможет извлечь для себя ценные уроки. Помогите ему вычислить риски. Но не останавливайтесь, шагайте вперед.

Требуется принять решение

Поскольку для синих не столь важно само решение, как путь к нему, то может возникнуть тягостная пауза.

После того как он кропотливо соберет все факты и дотошно изучит все варианты, наступит, наконец, момент истины – он примет решение. Но есть риск, что все может застопориться. С одной стороны. С другой стороны.

В прошлом году я встретил одного руководителя проекта, который собирался купить новый автомобиль. На протяжении восьми месяцев он протестировал шестнадцать различных марок автомобилей. Более пятидесяти моделей в различных комбинациях: разные двигатели, кузова, коробки передач, интерьеры, цвета. Он перепробовал все. Сравнивал тканевую обивку и кожаную обивку. Бензин и дизель. Автоматическую или механическую коробку передач. Он сделал расчеты по потреблению, амортизации и составил различные графики – чтобы передать на экспертизу дилерам. После долгих колебаний и мучений он купил наконец Volvo V70, самый распространенный автомобиль в Швеции, серебристый металлик, в то время это был самый популярный цвет. Эта конкретная модель была наиболее протестированным детищем шведской автомобильной промышленности. По идее, с самого начала можно было бы догадаться, что он купит.

– Но почему вы выбрали эту модель? – спрашивали его все.

– А почему бы и нет? – отвечал он.

Помогите ему. Вполне возможно, чтобы принять решение, ему не хватает какой-то детали, какого-то фрагмента, какого-то совета. Попробуйте аккуратно и осторожно направить его в нужном направлении. Да и хотя бы просто сдвинуть его с мертвой точки.

Вывод. Будьте внимательны, когда процесс тормозится. Если, например, вам потребуется новый сотрудник и на одно рабочее место претендуют два кандидата, то это может закончиться тем, что в финале конкурса останутся два одинаково сильных кандидата.

До тех пор, пока синий получал письма и рекомендации, пока он был сосредоточен на процессе, – все было хорошо. Но для того, чтобы что-то произошло, нужно, чтобы синий принял решение и выбрал одного из кандидатов. Напоминайте ему, что пора принять решение, что приближается крайний срок. Подчеркните, что если вы не придете к какому-нибудь общему знаменателю, то пострадает качество работы. Объясните, что ситуация уже не терпит отлагательств и независимо от того, какого кандидата он выберет, работа должна продолжаться.

Общие выводы

Теперь у вас есть некоторые представления о том, как общаться с представителями разных цветов, чтобы добиться того, чего вы хотите. Прежде всего речь идет о том, чтобы настроиться на частоту других и адаптироваться к ней. Так вы сможете завоевать доверие и добиться того, чтобы вас признали своим.

Таким образом, соблюдайте основное правило.

Когда вы сталкиваетесь с красным, то демонстрируете красное поведение, если с желтым, то желтое, если с зеленым, то зеленое и, наконец, с синим – синее.

Казалось бы, что проще? Но это только так кажется. Например, желтый должен адаптироваться к синему. Это уже потребует некоторых усилий и тренинга.

Все зависит от того, какого вы цвета и насколько охотно вы контактируете с определенными цветами в повседневной жизни. Но вы всегда можете поступить как Адриано – по-прежнему оставаться самим собой.

Каждый цвет имеет свои очевидные недостатки. Синий помогает желтому стать более конкретным, а желтый, возможно, повлияет на синего и убедит его стать более спонтанным.

В любом случае, как бы это ни звучало банально, разные цвета должны друг с другом сотрудничать и оказывать друг на друга позитивное влияние.

Глава 13

Как сообщать неутешительные новости, или позитивная критика – это все-таки тоже... Критика

Если хочется высказаться со всей откровенностью

Кому охота получать плохие новости? Не сказать, чтобы многим. И все же плохие новости время от времени вторгаются в нашу жизнь. Ведь в окружающем нас мире далеко не все и не всегда происходит по плану, и иногда нам приходится выступать в не самой выигрышной роли, а именно – сообщать негативные новости.

Сообщать новости, которые никому не хотелось бы услышать, легче всех получится, вероятно, у красного. Он невозмутимо объявит вам, что вас только что уволили... А потом спросит, не добавит ли вам молока в кофе.

И вы думаете, что он переживает? Да нет, нисколько. Он просто выполнил данное ему поручение.

Разумеется, не все плохие новости измеряются по единой шкале. Между очень плохими и просто плохими новостями есть разница. Одно дело – сообщить человеку, что только что скончалась его бабушка, и совсем другое дело – озвучить критику в его адрес. В первом случае будут задеты самые глубокие родственные чувства, подобное известие никто не сможет воспринять равнодушно. Что же касается второго случая (отрицательная обратная связь), то здесь, напротив, всегда можно постараться и все подогнать под «адресата» таким образом, чтобы критика выстрелила в самое яблочко.

Обратная связь – необозримое поле. Она может вызвать желудочные колики, и многие топ-менеджеры, которые посещают мои тренинги, считают, что с обратной связью все обстоит не так-то однозначно. Не только потому, что посылать сигналы обратной связи сложно. Считается, что и принимать сигналы обратной связи нелегко. Вообще-то, с точки зрения здравого смысла это кажется нелепым. Ведь, казалось бы, ничего особенного – сиди себе и принимай сигналы обратной связи. Но те, кто, получив сигнал обратной связи, покидает помещение, знают, что иногда она сворачивается внутри узлом. Искаженный сигнал обратной связи может вызвать желудочные колики. Иногда оказывается, что частота приема обратной связи неверно налажена.

Многие топ-менеджеры, с которыми я общаюсь, видят решение в том, чтобы просто-напросто перескочить через обратную связь. Они не знают, как посылать позитивные или отрицательные сигналы обратной связи, поэтому склонны просто проигнорировать их. Едва ли нужно говорить, что таким образом решить проблему невозможно.

У «я просто делаю свою работу» есть свои отрицательные стороны

Много лет назад у меня был коллега по имени Микке, который на протяжении довольно долгого времени выдавал прекрасные результаты. Он был одним из тех, кто пополняет бюджет фирмы. Он побеждал на всех конкурсах и чемпионатах по продажам, его невероятно высоко ценили клиенты. Коробки конфет и винные бутылки потоками стекались к нему со всех сторон.

Что делать с таким сослуживцем? Всеми силами стараться удержать его в фирме и всячески поощрять. Сказано – сделано. Я захотел продемонстрировать, насколько я, его начальник, ценю его. Я позвонил его жене и обо всем с ней договорился. В пятницу, после ланча, я пригласил всю группу в конференц-зал. Я вытащил Микке к трибуне и произнес спич – я распинался, как высоко мы все его ценим и как мы рады, что он осчастливил нашу команду своим присутствием. Я сказал, что отпускаю его на всю вторую половину дня, пусть они с женой отужинают в ресторане и сходят в кино, а я беру на себя все расходы. Я вручил ему купюру в пять сотен крон – конечно же, дело было несколько лет назад – и два билета в кино. Няню для детей на сегодняшний вечер уже нашли, так что – «приятного вечера!» Мы еще немного покричали «ура!», а потом начались пылкие объятия и поцелуи.

Микке не произнес ни единого слова. На протяжении всего этого кордебалета он молчал как рыба.

Потом он отвел меня в сторону и...

Я никогда не подумал бы, что он умеет так ругаться. Как я посмел с ним так поступить? Выставить его перед строем в двадцать семь человек, которые во все глаза таращатся на него! Неслыханно! Он ведь просто делает свою работу. Микке заставил меня поклясться, что подобное никогда не повторится. И дулся на меня еще неделю.

Конечно же, Микке был зеленый. Вам это о чем-нибудь говорит?

Стойкий иммунитет к обратной связи

Есть много вариантов искаженной обратной связи. Лично я намерен перечислить некоторые приемы, которые вы можете испробовать для достижения оптимальных результатов. Особенно привлекательно то, что эти приемы почти одинаково действенны, идет ли речь о положительной или об отрицательной обратной связи. У одних иммунитет срабатывает на первую

разновидность, у других – на вторую. Я сосредоточился на отрицательной обратной связи, потому что обычно с ней возникает больше недоразумений.

Если вы справитесь с отрицательной обратной связью, то уж с положительной справитесь наверняка.

Приведенные ниже советы одинаково пригодны и для личной жизни, и для работы. Нужно только знать, какого цвета ваш адресат. Поэтому начинаем, как всегда, с определения цвета. Когда цвет адресата определен, можно приступать к делу. Мы стремимся, чтобы сработала обратная связь, то есть привела к тому, ради чего она и предназначена: к изменениям. Вся предыдущая глава – о том, как по-разному воспринимаются разные цвета, – может послужить руководством к действию, если только вы знаете как. И в следующем разделе как раз говорится об этом «как».

Так вы можете передать сигналы обратной связи (начинаем, как обычно, с красного цвета), если вы решитесь на это

Начну с хороших новостей: чтобы передать красному негативную обратную связь, не надо обладать особыми навыками. Вам потребуются только асбестовый костюм и пожаростойкий парик. Потому что вне зависимости от того, как вы это сделаете, температура в помещении начнет накаляться. Впрочем, если вы как следует подготовитесь, то особых проблем не возникнет. А вот если красный не реагирует на ваши слова – начинайте беспокоиться. Это означает одно из двух:

- 1) что ему плевать на вас и на ваши предложения;
- 2) что он неважно себя чувствует.

Это типичные реакции, так что будьте начеку.

Избегайте завуалированных формулировок, если без них можно обойтись

Позвольте мне откровенно предупредить вас: если вы хотите, чтобы ваши критические стрелы настигли красного, избегайте любых завуалированных формулировок. В принципе подобного рода формулировки – просто провокация, потому что красный заранее знает: он прав, а вы ошибаетесь.

Много лет назад я обсуждал линию красного поведения с группой дилеров, большинство из которых были желтыми. Они сразу усвоили, в чем заключается суть красного поведения, а самым красным из всех, кого они смогли припомнить, был их шеф, директор по продажам. Они описывали его как хамоватого типа, не умеющего никого слушать, абсолютно бесчувственного, склонного к манипуляциям, тупо требующего результатов, с весьма примитивным чувством юмора, в вечном цейтноте, и плюс ко всему этому букету еще масса менее лестных характеристик.

Дилеры были не на шутку озабочены – они считали, что директор ненавидит свой персонал. Хотя, конечно же, он был настоящий трудоголик, и эту черту в нем сотрудники уважали. Но когда дилеры – по его же просьбе – вносили какие-то рабочие предложения, он всякий раз забраковывал все, что не вписывалось в его привычные схемы, так что команда так никуда и не двигалась. К тому же директор до мельчайших деталей контролировал все, что они делали. Может быть, именно поэтому ему и приходилось так много работать. Все это вместе звучало весьма тревожно. Следовало как можно скорее спасти положение, иначе команда дилеров, которая не видела для себя никаких перспектив, просто распалась бы. К тому же вице-президент фирмы выдал мне соответствующий мандат.

Я вызвал директора по продажам и пересказал ему все, что о нем говорили участники его команды. Он слушал с нескрываемым интересом, никак не демонстрируя беспокойства. Но его реакция оказалась для меня поучительной. Когда я заявил ему, что двадцать дилеров – самый важный его ресурс, с которым ему удалось бы достичь триумфа в личной карьере, – считают его бесчувственным и агрессивным волкодавом, он ответил:

– Да мало ли что они про меня болтают! Это все – не про меня. Проблема в том, что они сами некомпетентны. Если бы они больше выкладывались на работе, мне не пришлось бы контролировать каждый их шаг.

Когда я объяснил, что его неуравновешенность загоняет его команду в стрессовое состояние, директор ответил, что дело не в нем.

– Да, черт возьми, я их подгоняю, но ведь без этого никак не обойтись! Если я буду еле передвигать ноги, как и все в нашей конторе, то дело вообще не сдвинется с мертвой точки. А если бы дилеры ускорили темпы, то мне, возможно, удалось бы немножко расслабиться и не слишком наседавать на них. Но в любом случае проблема не во мне. Проблема – в самих дилерах.

Приводите наглядные конкретные примеры, не ходите вокруг да около

Как это часто бывает в случае с красными, проблема заключалась в окружении. Потому что хотя красные часто действуют сами – на свой страх и риск, – они склонны назначать козлов отпущения. Помните о духе соперничества, который всегда скрыт под поверхностью? Я выбрал свой способ достучаться до директора – мне пришлось смести все воздвигнутые им защитные бастионы и предъявить ему конкретные примеры.

Например, я объяснил, что когда он позвонил домой одному из дилеров в пятницу, в девять вечера, чтобы задать провокационные вопросы об одном из клиентов, он испортил этому дилеру всю следующую неделю. Я не стал даже уточнять, что дилер после этой беседы скверно себя почувствовал и не мог заснуть, потому что моему собеседнику было на это наплевать. Самочувствие сотрудников находится за пределами его ответственности. Но я все же подчеркнул, что в понедельник утром дилер явился на работу вконец измотанный, потому что нервничал все выходные, и не смог как следует сосредоточиться на рабочих задачах. В тот день ему так и не удалось ничего продать.

Как бизнес-коуч я проигрывал с директором подобную ситуацию в самых разных версиях, и после многих упражнений он убедился, что именно его действия привели к неудаче и нулевым результатам. У него вдруг появился повод призадуматься.

Придерживайтесь фактов

И это всего лишь один из множества приемов. Помните: красного не слишком интересуют чувства и мысли окружающих. Он холодно и беспристрастно оценивает факты и намечает план действий. Красный считает, что именно он лучше всех справится с той или иной ситуацией, и я сыграл именно на его самолюбии: назначил директора по продажам единственным ключом к успеху группы. Потому что этот тезис соответствовал его амбициям. Он считает себя великим лидером, и именно его лидерские качества способны продвинуть группу вперед и обеспечить компании доминирующие позиции в отрасли.

Будьте готовы к военным действиям

Так, шаг за шагом, пример за примером, ситуация за ситуацией я убеждал его в том, что это очень важно – учитывать, как к нему относится его команда дилеров, какое у них представление о нем. Директор каждый раз протестовал и спорил при любом намеке на критику. Ведь он просто занимался своей работой. И точка.

Приводя очередной пример, я упорно повторял одно и то же: неважно, что он считает – до тех пор, пока участники его команды придерживаются о нем такого мнения, ему придется преодолевать сопротивление. Директор ругался, скандалил и обвинял меня в некомпетентности. Никогда больше он не будет доверять мне. И никто другой не будет верить мне после этих неслыханных нападок, которые я позволил себе по отношению к нему. И вообще, он считает: мне конец как профессионалу.

Чтобы противостоять этому урагану негативных эмоций, я отказался ему подыгрывать – просто откинулся на спинку стула и решил переждать, пока буря поутихнет. В такой ситуации худший вариант – включиться в спектакль, начать самому кричать и стучать кулаком по столу. Перед инстинктом красного одерживать победу в любой ситуации я оказался бы беззащитен. Он даже не задумывался о том, каким будет следующий шаг. Ему наплевать, что завтра мы с ним снова встретимся. Он намерен одержать верх здесь и сейчас, даже если ради победы ему придется пожертвовать нашими отношениями. Его не волнуют последствия, его захлестывает агрессия, и он начинает полномасштабные военные действия. Красному ничего не стоит вбить себе в голову, что он должен стереть вас с лица земли.

Но если вы – следуя моему образцу – откажетесь подыгрывать красному, то вы справитесь. Так что я просто оставался сидеть на месте, и когда директор наконец утихомирился, я перешел к следующему пункту, ни единым жестом или словом не давая понять, что меня задела его гневные тирады и филиппики^[46]. Шаг за шагом я пытался втолковать ему, какой эффект его поведение оказывает на коллег. И постепенно, шаг за шагом директор прозревал: чтобы добиться успехов, ему придется сдерживать себя. Сбавить тон в беседах с людьми, не предъявлять к другим – да и к самому себе – настолько высоких требований, что проекты становятся невыполнимыми в принципе; сейчас, немедленно, за неделю до дедлайна, требовать результатов только потому, что ему, директору, надоело ждать.

Попросите красного повторить то, что вы сказали

Со стороны весь этот спектакль, возможно, выглядел как бурная ссора, но я знал, что достигну серьезных результатов, только если не ослаблю хватку. Поэтому я сделал то, что рекомендую делать и всем, кто пытается посылать сигналы отрицательной обратной связи красному: попросил его повторить, к чему мы пришли в результате нашего компромисса.

Директору по продажам пришлось пункт за пунктом повторить, как он отныне будет действовать в каждой конкретной ситуации. И хотя на рациональном уровне он понимал, что я прав, но все же не мог окончательно признать свое поражение. Он вычеркнул один из двух маловажных пунктов из списка и дал мне понять, что победа осталась за ним. Что ж, в каком-то смысле он действительно победил.

Выводы. Подготовьтесь как следует и не пытайтесь посылать красному сигналы отрицательной обратной связи, если вы, например, не в форме. Необходима уверенность в себе, поэтому важно выбрать подходящий момент. Красные всегда сильны и всегда стопроцентно уверены в себе, так что для вашего партнера и собеседника момент не играет никакой роли. Он раздует пожар войны в два счета, если возникнет необходимость. И имейте в виду, что красный попытается вам все припомнить. Он будет обвинять вас во всем подряд, чтобы нащупать большую точку.

Не попадитесь в эту ловушку.

Вы можете послать сигналы обратной связи желтому – если вам хватит терпения

Желтые во многих отношениях уникальны. Например, они обожают все менять – предметы и явления. Желательно – регулярно и постоянно. И можно даже предположить, что благодаря обратной связи они смогут изменить то, что требует усовершенствования. Прежде всего благодаря отрицательной обратной связи – ведь это отличный способ узнать, как добиться новых, более ощутимых результатов. Хотя с желтыми этот прием может не сработать.

Откровенно говоря, с желтыми вообще все не так-то просто. Когда речь идет об изменениях, желтые, несомненно, настроены положительно, но только если идея изменить что-либо принадлежит им самим. Сигналы обратной связи, отправленные со стороны, не всегда попадают на благодатную почву.

Мой приятель Янне – на редкость одаренный комик и массовик-затейник. Он способен развлечь всех и каждого, только предоставьте ему побольше пространства. Анекдоты у него исключительно смешные, во время обеда они сыплются из него как из рога изобилия, так что публика веселится до упаду. Он рассказывает историю за историей, и все они исключительно увлекательные и занимательные. Уж Янне-то умеет всех насмешить, и тут нечего даже и обсуждать.

Но – и это очень серьезное «но» – он поглощает весь наличный кислород. Ни у кого нет шанса вставить хотя бы словечко. Если все же найдется какой-нибудь смельчак, то Янне просто перебивает его и пытается перекричать, потому что для него не существует *собеседников* – он скорее актерствует, ориентируясь на публику. Но шутки быстро приедаются, через какое-то время смех стихает, и всем становится скучно. Мы – знакомые Янне – уже знаем: все дело в его стремлении всегда и везде находиться в центре внимания. А все другие, кто видит его впервые, пытаются в нем разобраться, раскусить его.

Однажды за обедом дошло до того, что люди начали злословить о Янне у него за спиной. Все это выглядело не слишком ободряюще, и я решил вмешаться.

Приготовьтесь к тому, что он попытается сменить тему разговора. Составьте список – и не отступайте от него!

Первым делом мне надо было подготовиться. Если бы я просто сел и свободно и откровенно заговорил с Янне об этой проблеме, это не сработало бы. Он просто перехватил бы инициативу и окончательно запутал меня. Или, может быть, этот эпизод послужил бы ему основой для очередного анекдота? Поэтому я и решил привести несколько конкретных примеров. А еще я записал в подробностях, какой эффект его поведение оказывает на людей, и попытался предусмотреть все его возражения.

Сказано – сделано. Я дождался подходящего случая – Янне как раз помогал мне обустроить сад камней. Мы присели перевести дух, взмокшие и усталые, каждый со своей кружкой пива. Он начал рассказывать о своем путешествии в Испанию и о том, как он до смерти испугался, когда паром, который перевозил их с женой на остров, где они намеревались провести две ночи, начал опрокидываться и чуть не перевернулся. Между прочим, я беседовал с его женой и знал, что никакого парома и в помине не было. Они добирались до острова местным авиарейсом.

Когда Янне взял паузу, чтобы перевести дух, я начал свою проповедь.

– Янне, – начал я, – нам надо обсудить серьезную проблему. Ты слишком много говоришь. И ты фантазируешь. Я знаю: то, что ты только что рассказал, – неправда, потому что разговаривал с Леной и она сказала, что на этот остров вы добирались самолетом. Тебе надо как-то остановиться, потому что люди начинают от тебя отворачиваться.

Янне уставился на меня так, словно я полный придурок.

– С чего ты это взял, что я слишком много говорю? – возразил он, что едва ли было неожиданно. – А если такое и случается, то мне просто есть что рассказать. Я как раз вспомнил один случай, когда я...

Я взмахнул рукой. Наконец он умолк. И я перешел к следующему пункту.

Приводите конкретные примеры. И каждый раз акцентируйте внимание на сказанном

– На последней вечеринке ты один проговорил больше половины времени за столом. Я засекал по часам. За два часа ты один проговорил больше часа.

– Но ведь все смеялись, – ответил Янне, теперь уже довольно резко.

– Поначалу – да. Но если бы ты пригляделся повнимательней, то заметил бы, что все смеялись только поначалу. А потом я услышал, как многие весьма негативно отзываются о твоём стремлении все время, любой ценой находиться в центре внимания.

Янне страшно разнервничался.

– Какая неблагодарность! Я стараюсь всех развлечь и развеселить – и что же я получаю в ответ? Сплошные уколы! Предательский нож в спину!

– Я не оцениваю их слова, – заметил я, – но констатирую факты: они сочли, что ты слишком много говоришь. Понимаешь, что я имею в виду?

Очень важно подчеркнуть свое послание. Пока проблема не вербализирована, она остается нерешенной. Янне угрюмо кивнул. Мне показалось, что, несмотря на некоторый диссонанс, мы начали друг друга понимать. Вот именно – показалось.

Помните: уши могут оказаться не включенными

– Я понимаю, им стало скучно, – согласился Янне. – Ты прав. Мне надо обновить свой репертуар. Я слишком часто рассказываю одни и те же анекдоты. Надо прекратить повторяться.

Я схватился за голову. Он все понял не так!

Я сказал:

– Дело не в анекдотах. Тебе просто нужно сократить их количество. Рассказывай каждый третий, вот и все. Два пропускаешь, третий рассказываешь. Проблема в том, что ты слишком *много* говоришь, а не в том, что ты повторяешься. Дай остальным семерым гостям сказать хоть что-нибудь.

Но Янне уже не слушал – он начал рассказывать какую-то новую историю, только чтобы убедиться, услышал ли я ее. Мне пришлось все повторить, по-новому расставив акценты.

Обязательно дайте понять, что вы критикуете не конкретную личность, а его поведение

Но критиковать желтого нелегко, потому что они вообще крайне обидчивы. Если им не льстить и не хвалить, то они падают духом. Желтые могут решить, что вы вдруг ополчились против них и что вы с ними стали врагами. Вот и Янне среагировал именно так. Он физически отстранился от меня сантиметров на десять, отчетливо давая понять: он обижен и недоволен. И я поступил с ним так, как поступают по отношению к малышам. Я объяснил, что он мне дорог, он мой лучший друг, и я его очень люблю. Мне только хотелось бы, чтобы он поменьше болтал. Потому что иногда его заносит. Я не меньше десяти раз повторил, что очень люблю его.

К сожалению, Янне совсем не умеет слушать, так что мне пришлось напомнить, как мы дурачились вместе. Я даже упомянул о его новом автомобиле и поздравил его с удачным выбором. Я попросту манипулировал им. Мало-помалу Янне оттаял, и его жесты просигнализировали о том, что он перестал обороняться.

Может включиться мощный защитный механизм – и тогда желтые примеряют на себя роль мученика

Но и этого оказалось недостаточно. Янне начал хныкать: *никто меня не любит, все остальные веселят и развлекают публику лучше, чем я, а я-то думал – вы считаете меня прикольным*. Плюс к обычным защитным реакциям, разумеется. Он ведь просто старался поддерживать праздничное настроение. Остальные сидели молча, такие мрачные и скучные. Ведь как можно развлечь какого-нибудь зануду-интроверта? Да и вообще, неужели много говорить – это дефект? Это же прекрасное свойство.

Я обратил внимание, что он занимал собой все пространство, а также заполнял все пробелы, которые оставляли после себя другие.

Взять хотя бы конкретный пример: во время последнего ужина жене Янне, Лене, пять раз задавали разные вопросы, а отвечал каждый раз Янне. Под конец ситуация выглядела почти комической. Это заметили все, кроме Янне. А Лена вообще перестала что-либо говорить.

– Но она так долго думала! А я уже знал ответ!

Янне так ничего и не понял. Или решил разыграть непонимание.

Попросите вашего друга повторить, о чем вы договорились, и будьте последовательны

Разумеется, на практике все оказывается намного сложнее, чем в теории. Те два раза, что мы встречались сразу после нашего разговора, Янне держал себя в руках. Однажды он всю вечеринку просидел молча. Конечно, это выглядело по-детски. К тому же его явно заклинило от раздражения. Когда он молчит, ему кажется, что перекрыли кислород. А больше всего его задело то, что никто из сидевших за столом не поинтересовался, почему он молчит. Неужели они не видят, что он старается ради них?

Зато наконец заговорила его жена – и все это оценили, потому что Лена оказалась приятной собеседницей.

Через некоторое время Янне вернулся к своему привычному «я». Так было проще всего. Он не видел никаких преимуществ от молчания. Про Лену снова все забыли. А я слишком ценил дружбу с Янне, чтобы пытаться изменить его поведение. Я не поднимаю больше этот вопрос, но иногда я беру Янне-паузы. Мне просто-напросто хочется отдохнуть от него.

Выводы. Желтых, несмотря на их гибкость и креативность, очень трудно переубедить и переориентировать. Они никого не слушают и предпочитают только те перемены, которые сами инициировали. Так что вам придется потакать и суфлировать им.

Не следует забывать, что они стремятся изгнать из своей памяти все негативные эпизоды. Даже если критика в их адрес вызывает у них тошноту и головокружение, будьте уверены: скоро они ее забудут. Желтые попросту вытесняют из своего ментального обихода все проблемы и сложности. Так что, если вы столкнетесь со стонами, вздохами, а порой и слезами, продолжайте двигаться к цели – к изменениям, которые пойдут на пользу вам обоим.

Запаситесь терпением и выносливостью – и в конце концов вам повезет.

Вы можете наладить обратную связь с зеленым, но сначала хорошенько подумайте

Я бы охотно перескочил через этот раздел.

– Почему? – спросите вы.

Да просто потому, что критиковать зеленых довольно жестоко. Они огорчаются и впадают в апатию. У них, в общем и целом, менее сильное эго, чем у желтых, которое, кстати, часто бывает весьма самокритичным. Так что можно и не кидать соломинку, которая переломила спину верблюда.

Но обратите внимание вот на что. Быть самокритичным и пытаться что-то изменить – не одно и то же.

Многие зеленые шагают по жизни, мечтая многое изменить. Но они редко обладают драйвом сдвинуть дело с мертвой точки.

Поэтому они так и продолжают оставаться недовольными. Иногда мне кажется, что быть недовольным – это особая миссия. А еще это способ обратить на себя внимание, приобрести некоторую власть. Я знаю многих зеленых, которые принимают решения в семье и управляют всем и всеми, просто отказываясь делать что-либо вообще. Психологи называют поведение такого типа пассивно-агрессивным – очень удачное выражение.

Ниже приводятся несколько методик – на случай, если вы захотите наладить обратную связь с зеленым. Однако прежде чем приступить к действиям, убедитесь, что вы действительно к этому готовы.

Приводите конкретные примеры. Используйте обтекаемые формулировки

Конечно, конкретика всегда хороша. Однако зеленые, в отличие от красных и желтых, умеют слушать. Зеленый слышит, что ему говорят, и услышанное ему не нравится. А вы лучше придерживайтесь конкретики, и тогда можно поступить, как в случае с красным – только сделать все наоборот.

Если красному заявить, что его поведение огорчает вас или других окружающих, то это вообще не сработает. А с зеленым лучше всего сработает именно этот момент.

Зеленый дорожит отношениями и не любит ранить других.

Не считайте за манипуляцию, но если чье-то поведение огорчает вас, злит или вообще выбивает из колеи – говорите об этом. Зеленый всеми своими фибрами чутко уловит ваше настроение и прислушается к вашим словам, если только вы наберетесь храбрости отчетливо сформулировать и произнести их.

Не ходите вокруг да около. Просто выбирайте как можно более щадящие формулировки

Но ведь это очевидно. Если в вас самих есть хотя бы капля сочувствия, то вы увидите, как сжимается зеленый, выслушивая негативные оценки и критические замечания. Попробуйте сказать своему партнеру, что из-за его постоянных занятий спортом или футбола по телевизору вы чувствуете себя отвергнутым и нелюбимым – и вы увидите, как он огорчится, как больно его заденут ваши слова. Тут важно не отступить, не взять свои слова обратно с комментариями типа «но в этом, наверное, нет ничего страшного» или «хотя я, наверное, сгущаю краски».

Рискните высказаться ясно и четко, переходите прямо к делу.

Именно так вам и придется действовать. Отчетливо, но ненавязчиво.

Достаточно положить зеленому руку на плечо, чтобы послать сигнал: мы по-прежнему остаемся приятелями, но когда ты поступаешь так, то причиняешь мне боль.

Ты прав, я такой дурак!

Полная и безоговорочная капитуляция.

Готовьтесь – когда вы начинаете повествовать о своих чувствах по поводу поведения зеленого, то можете столкнуться с вариантом «желтого» мученичества. Зеленый вполне может пасть перед вами на колени и начать каяться во всех своих прегрешениях. Нередко произносятся клятвы типа «НИКОГДА БОЛЬШЕ Я НЕ БУДУ ТАК ПОСТУПАТЬ». Зеленые неизбежно признают свое поражение, а порой даже обольют вас слезами. Зеленые сами будут доказывать вам, насколько они бездарны и никчемны. В ближайшие недели они будут съезживаться в вашем присутствии и пытаться услужить вам всем чем угодно, и, кстати, даже тем, что не имеет никакого отношения к делу.

Один мой знакомый делился со мной. Его жена призналась: ее прямо-таки бесит, что он всегда в определенное время вечером играет в компьютерные игры, просто потому, что он всегда так делает, он – раб привычки. Муж согласился, что это – детский

синдром, занятие пустое и затратное. (Он без конца покупал каких-то цифровых человечков для игры-стратегии, тратя каждый месяц изрядную сумму денег.) Он пообещал жене уделять ей больше внимания.

В следующие полгода муж спешил с работы домой, чтобы успеть приготовить ужин до того, как жена начнет возиться на кухне. Раз в неделю он покупал цветы, а также массировал жене ноги, не дожидаясь просьбы с ее стороны.

Очень мило и очень ценно – если не считать, что именно того, о чем просила жена, он так и не сделал. Он не перестал играть в компьютерные игры. А ведь если подумать, он и не обещал, что прекратит играть.

Будьте деликатнее: объясните, что объект вашей критики – не сам человек, а лишь его поведение

С зелеными как с малыми детьми: папа очень-очень любит тебя, малыш, но не мог бы ты прекратить есть мороженое на диване? Отрицательная обратная связь с зелеными, так же, как и с желтыми, создает угрозу для отношений. Однако это преодолимо: достаточно как можно скорее обрадовать зеленого хорошими новостями и наладить положительную обратную связь. Впрочем, признаться, что все обиды и недоразумения забыты, недостаточно.

Вы должны всем своим поведением продемонстрировать, что не хотели вонзить нож ему в спину. Зеленый доверяет только вашим поступкам, а не тому, что вы ему говорите.

Попросите партнера или друга повторить, о чем вы договорились, и не откладывайте дела в долгий ящик!

Зеленые, как я заметил, не всегда запоминают, что им говорят. Поэтому для начала вам придется убедиться, что вы разговариваете с ним на одном языке и он вас понимает. Если вы хотите, чтобы ваш сотрудник стал более пунктуальным, убедитесь, что он понимает: речь идет именно о пунктуальности. А то он вполне может решить, что вы на самом деле говорите о чем-то другом.

Мы обычно оцениваем поведение окружающих исходя из своих привычек и представлений. И так как зеленые могут формулировать свои сообщения весьма расплывчато, они вполне могут решить, что и вы на самом деле имеете в виду что-то другое. Ведь сам он никогда не перейдет прямо к делу; так чем же вы недовольны на самом деле?

Убедитесь, что вы достигли полного взаимопонимания насчет темы разговора. И доведите дело до конца!

Мы говорим о том, чтобы реально что-то изменить, о том, что вам хотелось бы увидеть образец другого поведения. А зеленые, как правило, принимают все к сведению и... Ничего не делают.

Убедитесь, что в вашем ближайшем окружении ничего подобного не происходит.

Выводы. Если вам не чужды принципы гуманизма, а я на это надеюсь, то в вас, возможно, проснутся угрызения совести, и возникнет чувство вины – из-за того, что вы обошлись с зеленым слишком круто. Я помню, как однажды отчитал сотрудницу банка за то, что она, по моему мнению, не выполняла своих обязанностей. Она отреагировала очень эмоционально и не появлялась на работе следующие два дня. Мне такое поведение показалось признаком нелояльности, но когда потом мы с ней говорили об этом, то выяснилось, что я так и не перечислил конкретных заданий, которые ей следовало бы выполнять. А я решил, что она поняла меня и просто проигнорировала мои распоряжения.

Не скрою, признаюсь, что в то время я был неопытным и не слишком эффективным начальником. Я совершил классическую ошибку: смотрел на ситуацию сквозь собственные очки и рассердился, когда сотрудница сквозь свои очки увидела что-то другое. Когда я потом это понял, мне стало стыдно. Сотрудница со скорбным видом обходила меня стороной. В результате я долгое время обменивался с нею только дежурными «привет» и «пока». Она поступила так, как обычно поступают зеленые: спряталась в свою скорлупу и в результате еще меньше времени уделяла своим профессиональным обязанностям.

Часто инстинкт подсказывает зеленым, когда можно расслабиться. Но эта ситуация полностью завела нас в тупик. Женщина практически забросила работу, потому что чувствовала мою нерешительность. Меня бы не удивило, если бы она просто пользовалась тем, что меня гложет чувство вины. В конце концов ее уволили за пренебрежение служебными обязанностями, а меня основательно раскритиковал мой начальник – за то, что я не справился с ситуацией.

Убедитесь, что вы не повторяете мою ошибку. Не позволяйте ситуации зайти в тупик. Не тяните, пока есть время. Рискните наладить отрицательную обратную связь. Даже с дружелюбными зелеными из вашего ближнего окружения.

Как наладить обратную связь с синим: начните с предупреждения

Прежде чем соберетесь послать синему сигналы отрицательной обратной связи, убедитесь, ради бога, что вы знаете, о чем собираетесь говорить. Позвольте напомнить: синий точно знает, что он сделал, и помнит все в деталях – уж не сомневайтесь – лучше вас.

Так что, прежде чем налаживать обратную связь, разберитесь с фактами. Ниже речь пойдет о том, как наладить с синим отрицательную обратную связь, и самое сложное тут – разобраться, что произошло на самом деле.

Было бы неплохо посоветоваться еще с несколькими причастными к делу коллегами и задокументировать приведенные ими свидетельства и факты. Синий скорее всего начнет цитировать все подряд и всегда найдет доказательства своей правоты: он

поступил именно так, потому что так правильно. Если бы это было неправильно, он бы так не поступил. Убедитесь, что вы вооружены до зубов, и только после этого назначайте встречу.

Приводите конкретные детальные примеры, желательно – в письменной форме

Здесь не подойдут размытые формулировки типа «мне кажется, что ты работаешь спустя рукава, не мог бы ты нарастить темпы?» Это неверно, потому что слишком общо.

Совершенно неважно, правы вы или нет; просто фраза «работаешь спустя рукава» ни о чем не говорит. И вообще – спустя рукава по отношению к кому или к чему?

Вам обязательно придется привести конкретный пример, содержащий определенное количество подробностей. Скажите что-то вроде «последний проект занял на 16,5 часа больше положенного времени». Потом уточните, насколько негативно повлияло снижение темпа. «Мы не можем потребовать у заказчика оплаты этих 16,5 часа, и из-за этого рентабельность снизилась на 20 625 крон (16,5 часа умножить на 1250 крон в час, или как вы обычно выставляете счет заказчикам).

Над подобной информацией синий, скорее всего, задумается. У желтого, например, она тут же вылетела бы из головы, но для синего это крайне важно. Поскольку потребуется детальная обратная связь, будет недостаточно просто передать ее вербальным образом. Поэтому – все записывайте. Подсчитанную упущенную выгоду лучше оформить в формате таблиц Excel, это существенно облегчит дело. Поскольку синие испытывают определенную подозрительность к разговорному жанру, к письменному отчету они отнесутся с большим пониманием.

Так что запишите все, что вы хотите сказать, но проверьте все дважды или трижды.

И почему бы не попросить кого-нибудь перепроверить цифры, прежде чем назначать встречу синей черепахе.

Не ведите себя слишком фамильярно, если вы недостаточно хорошо знакомы

Желтый и зеленый шефы могут похлопать синего по плечу, по-приятельски держаться перед встречей, на которой собираются послать ему сигналы негативной обратной связи.

Причина проста: они знают, что им самим было бы больно, начини кто-нибудь критиковать их с места в карьер, не приободрив перед этим.

Ничего не может быть глупее, чем вести себя подобным образом с синим коллегой.

Он только станет еще более подозрительным и не захочет выслушивать все, что вы хотите сказать.

А как поступил бы красный? Он просто-напросто назначил бы встречу, сел и протянул бы через стол документы, в которых значатся негативные результаты. (Если, конечно, таковые имеют место. Например, вам потребуется наладить обратную связь с соседом – в случае, если его листва засорила ваш загородный участок. Достаточно просто передать ему мешок с листьями и попросить пересчитать их.)

Но красный не будет стелить соломку. Он перейдет прямо к делу. Ему ничего не стоит объявить, что чье-то поведение его не устраивает. Затягивать проект непростительно, и поскольку он ожидал, что все будет сделано на 16,5 часа раньше, а не на 16,5 часа позже, то теперь он просто в ярости.

Ближе к делу

Если хотите достучаться до синего – придерживайтесь сути дела. Каждый раз, когда вас одолевают угрызения совести и вы начинаете расписывать, как высоко вы его цените, вы сбиваете его с толку. Он не понимает, что именно вы хотите сказать. Его это не настолько болезненно, так что не обязательно его поощрять.

Синий насквозь видит, что за вашими гламурными интродукциями последует критика. Так что придерживайтесь сути дела.

Не применяйте знаменитый метод сэндвича (он же – метод кнута и пряника), популярный у шведских боссов. Чтобы не слишком драматизировать ситуацию из-за предстоящего нелицеприятного разговора (*ты потерял слишком много клиентов, ты обходишься нам массу денег, ты просрочил сроки поставок, ты нагрубил Берит, секретарше*), вы обязаны сказать что-нибудь хорошее (*ты ценный сотрудник, чаще всего ты все делаешь правильно, иногда вообще без ошибок, ты мне так нравишься!*).

Метод сэндвича ущербен потому, что вас могут не понять. Что вы хотели сказать на самом деле? А синему это непонятно в особенности, ведь вы находитесь с ним в определенных отношениях, между вами налажены эмоциональные и приятельские связи, так что он воспринимает ваши рекламации как персональные, а не как профессиональные. Не забывайте: синий находится здесь не ради того, чтобы стать вашим приятелем, а для того, чтобы выполнять свою работу. Убедитесь, что вы и он говорите именно о работе.

В этой ситуации было бы уместно спросить, какие у него есть рациональные предложения.

Используйте такие слова, как «качество», «оценивать», «анализировать», «доводить до конца».

То есть – говорите на привычном для него языке. Так будет гораздо легче до него достучаться.

Будьте готовы к встречным вопросам на молекулярном уровне

Разумеется, он не собирается принимать на веру то, что вы говорите. Почему бы не предоставить сотруднику шанс задавать вопросы? Есть риск, что вы столкнетесь со встречными вопросами такой магнитуды^[47], которая заставит вас усомниться в собственной полноценности. Возможно, вопросы будут касаться каждого шага вашей обратной связи.

Откуда вы это знаете? Кто это сказал? Вы это проанализировали? С чего вы взяли, что все должно быть именно так? Почему я не могу найти эту информацию в интернете? По какой причине вы ждали до сих пор, чтобы все это высказать? А на каком основании? Где договор, в котором предусмотрена стоимость наших услуг? Неужели мы не можем добавить еще 16,5 часа в счет-фактуру? Разве раньше мы так не делали? Я помню, четыре года назад был один клиент, который...

Нет никакой гарантии, что вы ответите на все эти вопросы, так что определитесь, насколько далеко вы решитесь зайти.

Всегда можно сказать «таков порядок вещей, возвращайтесь на свое рабочее место». Но это худшее, что вы можете сделать – во всяком случае, если не хотите потерять доверие синего.

А эта фраза как раз доказывает, что вы не контролируете ситуацию.

Попросите синего повторить то, что вы сказали. Доведите дело до конца, но не спешите

Часто на семинарах, которые я веду для руководителей, возникает вопрос о том, как наладить обратную связь. Это не так просто, как может показаться на первый взгляд, ведь иногда нас захлестывают чувства, когда мы налаживаем сигналы прямой и обратной связи. Обычно я даю универсальный совет для всех цветов. Попросите вашего синего коллегу повторить то, о чем вы только что договорились. Он должен подтвердить, что видел и слышал то же, что и вы.

Весьма вероятно, что он повторит все более или менее дословно, но с той же вероятностью он может не усвоить ваши пожелания или требования, если вы выражаетесь расплывчато или слишком беспокоитесь о том, чтобы не испортить отношения.

Возможно, синий повторит то, что вы, по его мнению, хотите от него услышать. Но сочтет ли он важной информацию, которую вы пытались до него донести?

Очень может быть, что его представления расходятся с вашими.

Пример с превышением лимита времени – коварная скрытая ловушка. Потому что клиенту доставили продукт того качества, на которое тот рассчитывал. Качество выше всего. Если мы станем работать спустя рукава (согласно стандартам синего), то не получим больше заказов от этого клиента. И разве это не обернется упущенной выгодой? Так почему же вы переоцениваете временные затраты?

Но если вы уверены в своей правоте, то доведите дело до конца и убедитесь, что он все воспринял адекватно.

Выводы. Критиковать синего перфекциониста нелегко. Он заранее знает, как нужно сделать лучше, и не изменит своего мнения лишь потому, что на вашей визитной карточке значится более солидная должность. Так что речь идет о том, чтобы основательно подготовиться. Ничего особенно сложного в этом нет.

Еще следует помнить о том, что синий в ответ может разразиться потоком встречной критики. Критиковать других вполне органично для синего. Не забывайте: он зорко замечает чужие ошибки и сможет указать вам на ваши тогда, когда вы меньше всего этого ожидаете. Не потому, что он жаждет мести, а просто потому, что вы... работали спустя рукава.

Глава 14

Кто с кем совместим и как это объяснить

Групповая динамика в экстремальных формах

Краткий ответ на сформулированный вопрос – для максимально динамичного развития группа должна содержать в себе представителей всех цветов.

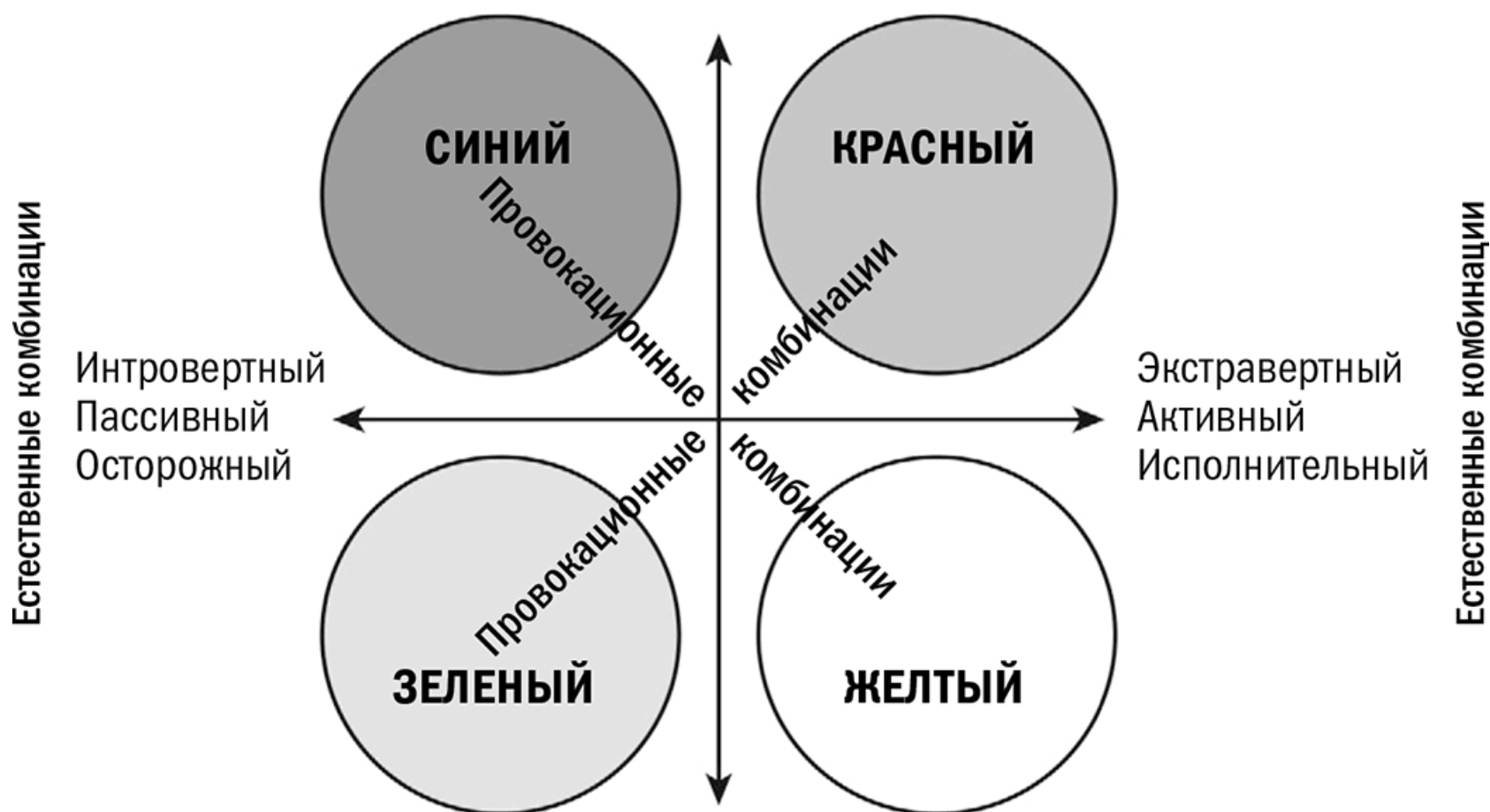
В идеальном мире у нас было бы поровну представителей каждого цвета. Желтые предлагают новые идеи, красные принимают решения, зеленые – исполняют, а синие проверяют и подтверждают качество. Но на практике все оказывается далеко не так идиллично. Нередко можно встретить желтого, занимающего должность, более уместную для красного. При самом неблагоприятном стечении обстоятельств желтым удастся заговорить начальству зубы и добиться должности, которая требует синего типа поведения. Можно привести массу примеров несоответствия типов людей их должностям.

Многие неудачи отчасти вызваны тем, что люди не предрасположены к порученной им работе.

К тому же многое зависит от того, какие мотивы лежат в основе того или иного поведения. Разными людьми движут разные мотивы, и это может заставить их исходить из их базового поведения в тех или иных конкретных ситуациях. Но это уже высшие курсы, а не цель этой книги.

Дополнительные комбинации

Ориентированный на задачи и на дела



Ориентированный на отношения

Дополнительные комбинации

Так по каким же принципам формировать команду? Посмотрите на приведенную выше схему. Она может подсказать, почему определенные комбинации удачнее других. Если вам нужно набрать команду сотрудников, то можете уже начинать, основываясь на этих данных.

Как видите, разные цвета сочетаются и не сочетаются по-разному. Существует множество исключений, но предположим, что никто в группе не знает свою поведенческую схему и поэтому не слишком понимает себя. Тогда, в общем и целом, двум людям легче работать вместе, если у них одинаковое представление о темпе работы.

Естественные комбинации

На приведенной схеме видно, что синий и зеленый могли бы гармонично дополнять друг друга без особого напряжения с чьей-либо стороны. Они одобряют друг друга, так как оба стремятся к личной свободе и склонны все обдумывать заранее. Поскольку оба интроверты, им будет комфортно друг с другом. Никто из них не строит воздушных замков, оба крепко стоят ногами на земле.

Они без нервозности углубляются и изучают ту или иную тему. Да, у них возникают трудности с принятием решений, но уж если они принимают какие-либо решения, то, скорее всего, основательно продуманные.

Так же удачно может сложиться союз красного и желтого, поскольку оба любят рубануть сплеча и двинуться дальше. Оба сильные, нацеленные на внешний мир, и поскольку оба вербально развиты, то легко находят слова. Разумеется, в диалоге они будут сосредоточены на разных аспектах, но им будет легко общаться друг с другом. Оба высоко ставят планку, оба быстро соображают. Команда в составе желтого и красного разовьет большую скорость, а поскольку оба четко знают, чего хотят, то они будут мотивировать окружающих на грандиозные свершения. Сложность же заключается в том, что красный может воспринимать желтого как слишком болтливую, но так как и тот, и другой не слишком склонны слушать, то оба в конце концов умолкают, когда считают это уместным.

Дополнительные комбинации

Полезно рассмотреть и другой аспект, а именно то, на чем фокусируются разные цвета.

Синий и красный ориентированы на работу и деловые связи.

Конечно, красный больше интересуется целью, чем самим процессом, а синего больше интересует путь к цели, чем сама цель – но у них, по крайней мере, есть общие темы для разговоров. Оба посвящают себя работе, а разговорам о футболе и интерьере уделяют ограниченное количество времени. Может быть, только во время ланча. Они могут гармонично дополнять друг друга. И если уподобить их характеры деталям автомобилей, то красного можно сравнить с педалью газа, а синего – с тормозами. Оба владеют навыками вождения. Главное – не нажимать на обе педали одновременно.

По такому же принципу не лишено логики объединение в одну команду зеленого и желтого. Работать они будут в разном темпе, но оба будут проявлять любопытство по отношению друг к другу. И желтый, и зеленый считаются с мнением окружающих, которые для них важны и интересны. Пока один жаждет спокойствия, второй хочет, чтобы было весело. У них наверняка окажутся сходные интересы.

Зеленый позволит желтому занять столько пространства, сколько тому хочется. Один говорит, второй слушает.

К тому же зеленым удастся умиротворять истеричных желтых, которые иногда теряют контакты с земной поверхностью. И зеленые, и желтые никогда не забывают о важности человеческого фактора в любом процессе. Конечно, есть риск, что они не сумеют уделить достаточно времени самой задаче, но при этом будут отлично себя чувствовать. Также существует риск, что окружение сочтет их бесполезными – они только развлекаются. И к тому же, поскольку обоим трудно сказать «нет», возможно, им не следует доверять слишком большие деньги.

Провокационные комбинации

Есть две довольно сложные комбинации. Не то чтобы в таких комбинациях люди категорически не могут работать друг с другом, но в них точно есть вызов, над которым придется поломать голову. Одно из решений – повысить самооценку у участников группы.

Посмотрите на следующую схему.

СИНИЙ – СКЛОННЫЙ К АНАЛИЗУ

Критически настроенный	Осмотрительный
Нерешительный	Медитативный
Ограниченный	Серьезный/ Упорный
Взыскательный	Требовательный
Склонный к морализаторству	Методичный

КРАСНЫЙ – ДОМИНАНТНЫЙ

Бесцеремонный	Волевой
Строгий	Независимый
Крутой	Амбициозный
Доминирующий	Решительный
Жесткий	Эффективный

ЗЕЛЕНый – СТАБИЛЬНЫЙ

Последовательный/ Упрямый	Поддерживающий
Неуверенный	Уважительный
Уступчивый	Готовый помочь
Зависимый	Надежный
Неуклюжий	Симпатичный/ Милый

ЖЕЛТЫЙ – ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ

Склонный к манипуляциям	Вдохновляющий
Взрывной	Стимулирующий
Недисциплинированный	Энтузиаст
Противодействующий	Драматичный
Эгоистичный	Направленный вовне

Правая колонка под соответствующим цветом соответствует шкале самооценки, а именно – какие положительные черты сам человек видит в своем профиле. Левая показывает, как, при менее благоприятных обстоятельствах, эти черты могут обернуться для окружающих своей противоположностью.

Вы наверняка слышали о ком-нибудь: «он зануда», но при личной встрече этот «зануда» может оказаться весьма эксцентричной личностью и преподнести множество сюрпризов.

Кто прав и кто ошибается? Это зависит от того, кому адресован вопрос.

Все дело в том, что между разными цветами существуют противоречия. Позитивная картинка показывает, как соответствующий профиль оценивает самого себя, а негативная – как человека воспринимают другие. Мы видим одни и те же вещи под разными углами.

А вот и конкретная проблема

Включить в одну команду для выполнения определенной задачи красного и зеленого довольно рискованно. Если качество работы зависит от степени совместимости и уровня сотрудничества, то проблемы возникнут быстро. Зеленый поначалу бывает

очень пассивным, его, конечно, никак нельзя сравнивать с красным, который хватается за дело, едва дослушав инструкции. Пока зеленый размышляет над тем, какая нелегкая задача ему досталась, красный бурно принимается за дело.

Красный будет критически относиться к вечным жалобам зеленого на огромный объем работы. Зеленый, в свою очередь, сочтет красного агрессивным волкодавом, который никогда и никого не слушает. Но при благоприятных обстоятельствах они, несмотря ни на что, сработаются. Ведь зеленые в принципе настроены на сотрудничество, в этом их плюс. Они работают в команде, не занимая лишнего места.

В том, чтобы объединить в команде красного и зеленого, есть своя логика. Красный любит отдавать распоряжения, а зеленый с философским спокойствием подчиняется.

Согласно теории Марстона^[48], самый дерзкий вызов – это объединить в одну команду желтого и синего. Поскольку они плохо знают самих себя, то атмосфера начнет накаляться с первой же секунды. Желтый ринется выполнять задачу, даже не успев сообразить, что он будет делать и как. Он не читает инструкций и не слушает, в чем состоит суть задания. Он в восторге: какое захватывающее задание они получили. Синий в это время вчитывается в любой материал, какой только сумеет найти. Он не говорит ни слова, просто сидит на месте, оставаясь невозмутимым, – он *думает*.

Желтый считает, что в жизни не видел такого занудливого чурбана, как синий. Синего, наоборот, будет раздражать нескончаемая болтовня желтого. От этого непрерывного жужжания он начнет закипать изнутри. Синий решит, что желтый – болтун и трепач, на которого не стоит обращать внимание. Желтый, обнаружив, что не привлек синего на свою сторону, усилит напор. При самом скверном развитии событий он попытается пустить в ход свое обаяние, и ситуация окончательно зайдет в тупик. Желтый и синий будут сидеть, каждый в своем углу и дуться друг на друга, и каждый из них будет приводить аргументы в свою пользу.

Нужно изучать и понимать себя, мой друг. Вот решение проблемы.

А как быть, если я не знаю, кто передо мной? Все просто! Go green!^[49]

Далеко не всех людей легко постичь и разгадать. Прочитав эту книгу, вы сразу сможете вычислить одноцветную личность, как только встретите ее (или его). Теперь это не составит для вас труда. Чисто красного или чисто желтого легко опознать. Но чистых зеленых или чистых синих тоже легко идентифицировать – надо только знать, на какие признаки следует обратить внимание.

С точки зрения статистики, как я уже упоминал, в один цвет «окрашены» всего около пяти процентов людей. Около восьмидесяти процентов двухцветные, остальные – трехцветные. Четырех цветов нет ни у кого, во всяком случае инструмент, которым я пользуюсь, не предусматривает четырехцветности.

Узнать двухцветных сравнительно несложно. Распространенные комбинации двух цветов располагаются так: например, синий/красный, красный/желтый, желтый/зеленый или зеленый/синий.

Конечно, случается, что в одной и той же личности уживаются диаметрально противоположные свойства. Я встречал множество желто-синих индивидов. В этом нет никакой аномалии, просто редкое сочетание цветов. Но по-настоящему необычными бывают ярко выраженные красно-зеленые профили. Почему – честно говоря, я даже и сам не знаю.

Как-то мне пришлось общаться с начальницей среднего звена, занятой в автомобильной промышленности. Она была решительной, сильной и одновременно – исключительно заботливой. Ее забота о сотрудниках была искренней, но проявлялась в нестандартных формах. Так, например, она довольно быстро поддавалась дурному настроению. Выволочки, которые она устраивала коллегам, стали легендой. А потом, взяв себя в руки, эта женщина делала все возможное, чтобы смягчить последствия урагана и привести все в первоначальный вид. Сорвавшись на сотрудника, она потом чувствовала себя по-настоящему плохо, но в тот момент, когда срывалась, она просто не могла остановиться. От того, что ее разрывали две противоположно направленные силы, она приближалась к состоянию выгорания^[50].

Трехцветных людей «читать» труднее. Если кого-то очень трудно разгадать, это означает, что в нем – три цвета. Трудно сказать, как он себя поведет – это выяснится только в конкретной ситуации.

Лучший совет, который я могу вам дать: если вы не можете определить, какого цвета ваш коллега или собеседник, – перестаньте говорить и начинайте слушать. Иными словами, если вы не уверены – ведите себя как зеленый. Иногда я слышу комментарии типа: этого человека невозможно расшифровать, он же ничего не делает. Но даже абсолютно пассивная личность в любом случае демонстрирует какое-то поведение. И теперь вы знаете, какого цвета скорее всего окажется человек, о котором говорят, что он еле двигается. Медлительность – типичная черта синего типа поведения.

Глава 15

Письменная коммуникация

Когда не успеваешь встретиться лично, то можно пообщаться по электронной почте и сэкономить время. Или почему люди делают это

По письменной речи можно узнать о людях многое. Разные цвета пишут по-разному. Чтобы сформулировать свои мысли, некоторым требуется изрядное количество времени и бумаги, другие изъясняются быстро и кратко. Пространственный текст – доклад,

хроника, письмо или послание в газету – раскроет массу информации об авторе. Часто по тексту можно определить цвет личности. Если человек не склонен к абстрактным рефлексиям, то он и в письменной речи будет изъясняться сжато и сжато. И наоборот.

Если у вас нет никаких других способов общения, кроме электронной почты, – что ж, придется обходиться тем, что есть. Предположим, вы переписываетесь с одним из своих клиентов. Вы хотите должным образом подготовиться. Посмотрите внимательно, как выглядит электронное письмо. Базируется ли оно на фактах? Или, быть может, оно затрагивает какие-то личные темы? Письмо краткое и сжатое? Или оно продиктовано сиюминутным настроением? Все эти маленькие штрихи – важные сигналы, которые вы можете использовать себе во благо. Здесь, как и везде, существует множество исключений, но есть и общая схема, к которой следует присмотреться.

Ниже приведены несколько примеров.

От кого:	kristian.jonsson @teamcommunication.se
Кому:	Cina.cinasson@coco.net
Тема:	Встреча

Встречаемся завтра в 11.00. НЕ ОПАЗДЫВАЙ!

/К.

Что вы об этом думаете? Прописной шрифт указывает на то, что К. чем-то раздражен? Не обязательно. Может быть, он просто хочет подчеркнуть важность времени встречи. Может, он просто куда-то торопится. Но бесспорно, такое письмо может огорчить получателя. Хотя красный наверняка спокойно это переживет. Подумаешь, просто напоминание о встрече!

Ваши действия: Лучше всего ответить в мгновение ока. Коротко и ясно. Например, просто написать: «ОК».

От кого: kristian.jonsson @teamcommunication.se

Кому: Cina.cinasson@coco.net

Тема: Встреча!

Привет, Сина! Как дела? Была вчера на матче? Я видел там Лассе. Он весь облился кофе, я чуть не умер со смеху 😊. Взгляни на фотографию в приложении — как он отряхивается. Да, я еще подумал — хорошо бы посидеть, поболтать о том клиенте перед обедом, если тебе это подходит. Часов в одиннадцать, ОК?

Ну, пока!

Крилле

От кого: kristian.jonsson @teamcommunication.se

Кому: Cina.cinasson@coco.net

Тема: Встреча!

А фотку-то я забыл. По-любому — она в приложении 😊!

Крилле

Желтый даже в письменной форме изъясняется свободно и непринужденно. Из него потоком извергаются радостные восклицания и чувства, которые он переживает в настоящий момент. Обратите, пожалуйста, внимание на треп о бедном Лассе и его кофе.

Ваш ответ? Конечно, спешить не следует, но лучше не пренебрегайте тем, чтобы ответить на оба письма, иначе возникнет некоторая недосказанность. Отвечайте как можно более сердечно. Не забудьте поблагодарить за смешную фотографию, расскажите, как вы хохотали...

От кого:	kristian.jonsson @teamcommunication.se
Кому:	Cina.cinasson@coco.net
Тема:	Встреча

Привет, Сина,

Я только хотел напомнить о встрече завтра в одиннадцать.
Надеюсь, у тебя не изменились планы. Я устрою перерыв на кофе, принесу домашних булочек. Всего хорошего!

Искренне твой,

Кристиан

Более теплая и личная интонация. Вероятно, Кристиан как следует отредактировал это письмо, чтобы в нем не осталось никаких противоречий. Напоминание о встрече, уже давно запланированной, может кого-то слегка задеть, и отправитель хочет убедиться, что письмо не истолкуют превратно.

Но как же ответить на такое любезное письмо? Отвечая, соблюдайте ту же личную и теплую интонацию. Поблагодарите. Не обязательно говорить, что булочки – это отлично, но если вы решите написать и о булочках – это не повредит. На встрече же будьте спокойны и не нервничайте.

От кого: kristian.jonsson @teamcommunication.se
Кому: Cina.cinasson@coco.net
Тема: Встреча!

Доброе утро, Кристина!

Я был бы очень благодарен, если бы перед завтрашней встречей с клиентом ты нашла время ознакомиться с информацией, которая позволит принять решение по данному вопросу.

В приложении — три документа, в которых содержится информация по теме.

С уважением,
Кристиан Юнссон

+467048808080

Kristian.jonsson@teamcommunication.se



Копия: дата
и участники.xls



Перезагрузка
стратегии
EGMT.doc



Информационное
письмо
2014-11-27. doc

Изначально приглашение на встречу обсуждалось уже давно, но вы это уже поняли, верно? Возможно, о ней напоминают за сутки, поскольку нет стопроцентной уверенности, что она состоится. Текст письма содержит факты, в нем нет ничего личного. Зато есть просьба о том, что адресату желательно как следует подготовиться.

Как лучше всего ответить на «синее» послание? Подтвердите, что вы получили письмо с приложенными файлами. Спросите, можно ли задать вопросы после того, как вы просмотрите материалы. Вы понимаете: отправитель письма исходит из того, что вы, читая приложения, ничего не упустили из зоны своего внимания.

Глава 16

Что выводит их из себя?

Темперамент может полностью разоблачить человека

Напоследок я приглашаю вас на лекцию по истории, посвященную четырем типам темперамента, о которых писал еще Гиппократ. Именно темпераментом обусловлены психологические и поведенческие различия, о которых я пишу в этой книге.



Следует сделать несколько выводов относительно индивидуального темперамента. Под темпераментом я имею в виду сумму черт и свойств, от которых зависят эмоциональные и ментальные реакции на происходящее.

Иными словами, я имею в виду характер. Речь идет о том, как люди реагируют вообще и откуда они черпают нужную энергию. Хотя, например, злость и раздражение могут оказаться точными и полноценными маркерами цветотипа. К тому же все решает конкретная ситуация. То, что раздражает одного, ни в малейшей степени не волнует другого. Читая о том, как кто-либо реагирует на те или иные события, вы сможете обнаружить несколько важных путеводных нитей. Они помогут вам продолжить анализ. Позвольте показать вам пример экспресс-постановки диагноза.

Черт побери!!!

Попробуем, ради упрощения задачи, сравнить разные темпераменты с разными емкостями для напитков. Например, красный темперамент можно уподобить водочной рюмке. Но почему, скорее всего спросите вы, ведь в такой микроскопический объем почти ничего не вмещается?



Верно, и это характерно для многих красных. Им ничего не стоит выйти из себя и взорваться. Красных могут вывести из себя сущие пустяки, такие, как дорожный затор, пропущенный звонок или чья-либо медлительность на эскалаторе.

Красные категорически не выносят, если их лишают возможности реализовать свою волю.

Или если чья-то тупость просто лишает их дара речи. Не забывайте, что красных часто окружают идиоты. У красного найдется великое множество причин выйти из себя. Сила многих красных заключается в том, что они взрываются, чтобы избавиться от раздражения или возможной агрессии. Они взрываются и какое-то время бранятся, попросту выпуская пар, на что требуется не так уж много времени, поскольку рюмка вмещает микроскопическую дозу. (Я сейчас не говорю о том, как мы, окружающие, это воспринимаем.)

Единственное утешение заключается в том, что чаще всего все заканчивается довольно скоро. Красные не могут долго злиться. Они выплескивают из себя то, что им надо выплеснуть, и шагают дальше. Конечно, многих в их окружении такое поведение сбивает с толку, но это их проблемы. Главное, что сам красный позабыл про неприятное событие. А потом его рассердит еще что-нибудь или кто-нибудь, и снова прогремит взрыв. И так до бесконечности.

Представьте себе, что вы взяли рюмку водки и выплеснули ее содержимое на стол. Неловкость, хотя и все остается под контролем. Все можно вытереть.

Суть заключается в том, что наполняется рюмка так же быстро, как опустошается. И она наполнится снова. И так по кругу. Многие воспринимают темперамент красного как совершенно непредсказуемый. Красный может взорваться когда угодно.

И все-таки лично я вполне лояльно отношусь к такому типу характера. Если знаешь человека, то знаешь и то, что может послужить триггером его негативной реакции.

О красном важно знать следующее: сами они даже не ощущают, что разозлились – просто они откровенно высказались или, может быть, слегка повысили голос. Еще раз: для них это просто способ общения. Например, красный просто несколько раз повторил одно и то же, а зеленому может показаться, что красный вышел из себя. Так что многое зависит от реакции на происходящее. Обычно многие просто отступают, потому что хотят избежать скандала. Последствия вполне предсказуемы. Из-за частых эмоциональных срывов красные теряют нити обратной связи с окружающими.

Я очень сердит! Ты меня слышишь?

Уж будьте уверены, даже желтые оптимисты выходят из себя. Кстати, желтые, которых обычно считают позитивно настроенными, наделены неукротимым нравом. Желтые, подобно красным, очень активны и чересчур впечатлительны. Они на многое реагируют. А если человек реактивен и готов вербализировать свой гнев, то может случиться непредвиденное. В таких случаях неизбежны сюрпризы.

Поскольку у чувствительного желтого эмоции часто отражаются на лице, то вполне можно проследить за подъемом температуры. Наблюдательные люди без особого труда зафиксируют момент, когда желтый готов взорваться. Взгляд обостряется, жесты ускоряются, голос повышается. Все это происходит по нарастающей траектории.

Если красный темперамент – это водочная рюмка, то желтый можно сравнить со стаканом для молока. Он вмещает больше, и легче наблюдать, как он наполняется. Уровень поднимается постепенно, и бдительное окружение может проследить за процессом.

А что произойдет, если взять стакан с молоком и вылить его на письменный стол? На столе возникнет беспорядок, все намочит. Это ведь не водочная рюмка, верно? Кое-какие важные бумаги отправятся коту под хвост, а чтобы вытереть лужу, бумажным полотенцем не обойтись.

Но мы все еще можем контролировать ситуацию. Даже с этим взрывом темперамента можно справиться, и ничего серьезного не случится.

В «желтом» темпераменте есть свои плюсы.

Желтый страдает от того, что поспорил с кем-то из ближних: с коллегой, с членом семьи, с соседом или еще с кем-нибудь. Так что, когда вы встретитесь в следующий раз, он ради вас дополнительно расстарается.

Его будут мучить угрызения совести. Красному эти жесты категорически чужды.

Если же в одной личности содержится комбинация красного и желтого цветов, то дискуссия может оказаться напряженной. Эго окажется чрезмерно раздутым, и то, что произойдет, нельзя предсказать заранее. К тому же, раздираемый разными движущими силами и мотивациями, человек может, отставив свою точку зрения, дойти до абсурда. А чисто желтый в большинстве случаев может проигнорировать свое эго. Преимущество заключается в том, что горькие воспоминания стираются из памяти. Желтые быстро забывают о том, что у них возникали какие-то проблемы, в связи с чем зеленые и синие считают их чересчур эксцентричными.

Остерегайтесь гнева терпеливого человека^[51]. Остерегайтесь

Узнали эту давнюю поговорку? Тот, кто ее придумал, наверняка имел в виду зеленого. Возможно, вы ни разу не видели, как зеленый выходит из себя. Грань, когда зеленый выходит из себя, почти неуловима.

Предположим, у вас есть давний и миролюбивый приятель, с которым у вас и настоящих споров-то сроду не было, и он никогда не выказывал признаков дурного настроения.



Означает ли это, что ваш приятель не способен злиться? Вовсе нет. Это означает, что в его натуре все обращено в другую сторону. Внутрь.

Темперамент зеленого я бы сравнил с четырехсотлитровой пивной бочкой.

Представляете себе, сколько водочных рюмок вмещает такая бочка? Мы можем лить, лить и лить в нее – и жидкость едва покроет дно. Именно так функционируют многие зеленые. Они могут смириться – со многим и многими, при этом не протестуя. Это продиктовано их нежеланием раздувать конфликты, а также их неспособностью говорить «нет». Они оставляют все как есть – просто потому, что так легче всего.

Означает ли это, что у зеленых нет собственного мнения? Ни в коем случае. Они так же остро воспринимают происходящее, как и все прочие. Только не признаются. И часто проблема заключается именно в этом. Они заполняют свою бочку. Одна пережитая – обратите внимание на формулировку «пережитая» – несправедливость следует за другой. И так неделя за неделей. На заполнение бочки может уйти несколько лет.

А теперь возьмите эту условную бочку, подтащите к своему письменному столу и опрокиньте ее. И что же? Все выльется. Вода из бочки смывает не только то, что на вашем столе, но и сам стол, и вас самого, если вы окажетесь на пути у потока. Ничто ее не остановит.

Ты говоришь, что я не закончил работу вовремя? Так ведь? Что? На прошлой неделе ты сказал, что я не слишком хорошо справляюсь со своими обязанностями. А теперь послушай меня, что я тебе скажу... Год назад ты обещал мне новый кабинет, но так и не сдержал свое слово. А ведь я работаю здесь с 1997 года, нет, ты только представь себе, и я вот что я тебе скажу, имей в виду, что...

Вот теперь поток уже не остановить. Так что лучше не раздувать из искры пламя.

Это уже серьезно.

Зеленые не выпускают пар, они контролируют свои чувства, чтобы не затеять ссору и не высовываться. Но они чувствуют и переживают все так же остро, как и другие.

Им только не хватает естественного инструмента, чтобы погасить свое раздражение. Мы, окружающие, можем облегчить им этот процесс. Мы можем задавать вопросы, приглашать к разговору и наблюдать за сигналами, изучать язык тела, фиксировать признаки неудовольствия, создавать вокруг зеленого оптимальную окружающую среду, чтобы ему было комфортно высказываться, чтобы ему не нужно было отрекаться от своих убеждений. Иначе все его раздражение обернется против него самого. И мы теперь знаем, насколько подобный стресс может стать разрушительным – по отношению к окружающим.

У меня на этот счет есть собственная теория, правда, я не могу подкрепить ее научными аргументами, – я подозреваю, что эти обстоятельства могут стать главной причиной болезненного психоэмоционального выгорания зеленых. Они так долго накапливают в себе беспокойство, тревогу и негативные эмоции, что в конце концов заболевают. Это реальная проблема, к которой стоит отнестись со всей серьезностью.

А что я говорил? Besserwisser für alle^[52]

Подвизаясь на банковской стезе, в тот период моей карьеры, который был отмечен бесконечными стрессами, я столкнулся с особенностями поведения синего цветотипа. Мы работали денно и нощно, и многие с трудом сдерживали негативные эмоции. Раздражение буквально висело в воздухе.



Посреди всей этой кутерьмы восседала наш кредитный контролер. Ни один мускул ни разу не дрогнул на ее лице. Она никогда не демонстрировала, что нервничает. Ее лицо не выражало абсолютно ничего, жесты были скупыми и умеренными, как всегда. Пока мы, все остальные, обедали всухомятку и на бегу, она удалялась на целых шестьдесят минут и обедала основательно и невозмутимо. Казалось, ничто не могло выбить ее из колеи.

Один из моих желто-красных коллег сказал:

– Вот это характер. Она бесчувственная какая-то...

Тогда я готов был с ним согласиться. Но после некоторых размышлений я изменил мнение. Просто синие не настолько нуждаются в общении, как зеленые. Поэтому они и не слишком стремятся к общению. Синие тоже определенным образом обращены внутрь себя. Проницательный читатель здесь спросит: рискуют ли синие выгореть так же, как зеленые? Нет, не рискуют. Они владеют секретом, как держать стресс под контролем.

Метафорически выражаясь, синие личности, как и зеленые, подобны огромной пивной бочке, хотя между ними есть решающая разница. В самом низу этой бочки вмонтирован практичный краник.

Благодаря этому вентилю синий может сливать из бочки часть содержимого. То есть синий может при желании регулировать давление.

К тому же кран подтекает. Он завернут некрепко, и обычно из него понемногу капает. Недовольство синего выражается в форме занудства и нытья.

Ой, кто-то уронил карандаш! Вечно я за всеми убираю. Как всегда, мне достаются самые скучные задачи. Здесь такой беспорядок. Что делать...

Так все и складывается. Окружающие страдают от этих булавочных уколов, но в основном синие угрюмо ворчат.

По-настоящему никаких войн никто не развязывает. Мы истолковываем слова синих как вечное нытье, но на самом деле это искреннее неподдельное недовольство.

И так как синий по характеру не склонен к активным действиям, он будет ворчать и выказывать недовольство в связи с положением дел, вместо того чтобы что-то предпринять. Возможно, он хочет, чтобы другие увидели то, что видит он; возможно, он не уполномочен действовать; а может быть, у него попросту скверное настроение. Но для него самого это неплохой способ держать давление под контролем. Бочку не придется выливать ни на чей стол, что позволит избежать по-настоящему серьезной катастрофы.

Справиться с ворчанием можно, задавая встречные вопросы. Попросите обозначить источник недовольства. Спросите, как можно улучшить ситуацию. Возможно, синий уже и сам знает, как найти выход, но чтобы сделать шаг вперед и решить задачу, ему нужен прямой вопрос.

И какие выводы? Как справиться с тем, что люди даже из себя выходят по-разному?

После некоторых наблюдений вы без особого труда составите представление о том, какого цвета человек, с которым вы имеете дело. Обращайте внимание, как он действует в состоянии стресса и под прессом.

Однако помните, что ни одна система оценки не является стопроцентно надежной. Все выкладки условны и относятся лишь к отдельным цветам. К тому же, как я писал выше, разные ситуации могут спровоцировать разные модели поведения. Реакция зависит от восприятия той или иной ситуации.

Понаблюдайте за своими реакциями. Если кто-то оскорбит вашего соседа, вы, возможно, сочтете это несправедливым. Но едва ли вы выйдете из себя и начнете метать гром и молнии. Но если кто-нибудь посмеет оскорбить вашу жену, вы моментально выйдете из себя. Я привел самый простой пример, но существует множество градаций, о которых неплохо было бы поразмышлять.

Глава 17

Факторы стресса и похитители энергии. Так что же такое стресс?

Злость – это одно. А стресс – это другое. Иногда они взаимосвязаны, иногда – нет. Кто-то злится вследствие стресса, а кто-то подвергается стрессу из-за злости. Когда мы говорим о стрессе, то часто имеем в виду ощущение «у меня слишком много дел и слишком мало времени». Мало того, что мы испытываем вечный дефицит времени на работе, а ведь надо еще, например, успевать на тренировки, встречаться с друзьями, заботиться о семье, да и мало ли что еще.

И все же очень важно уяснить: стресс, который надолго загоняет нас в плохое самочувствие, может иметь иные причины, нежели недостаток времени. Если на нас оказывают давление, если к нам предъявляют чрезмерно высокие требования, мы можем испытывать стресс, даже если не ощущаем дефицита времени.

Некоторые факторы являются источниками стресса, и из-за этого у нас, например, портится настроение, нас настигает паралич бездействия, начинаются проблемы со сном, возможны даже болевые реакции. Проще говоря, когда нам предъявляют непосильные для нас требования и от нас ждут слишком многого, у нас возникает стресс.

Разные люди реагируют на стресс по-разному... Вот неожиданность!

Честно говоря, все мы реагируем на стрессы по-разному. Разные люди по-разному переживают одно и то же событие, один и тот же человек может переживать одно и то же событие по-разному, в зависимости от обстоятельств. Например, реакция на стресс зависит и от того, как у человека обстояли дела раньше и как он чувствует себя именно сейчас.

Если человек отдохнул и хорошо себя чувствует, то, возможно, он воспримет напряженную рабочую неделю как экзамен на стойкость. Но если человек устал и настроение у него на нуле, то такую же неделю он воспримет как чрезмерную нагрузку и с трудом дотянет до уик-энда.

Как на стресс влияет стиль общения? Ваш стиль общения ничего не говорит о пороге стресса, то есть об уровне стресса, который вы в состоянии преодолеть. Но может сказать кое-что о том, что приводит вас в стрессовое состояние и как вы, скорее всего, будете реагировать. Выше я уже упоминал о драйве, то есть о том, что мотивирует меня каждое утро вылезать из постели, браться за работу и вообще что-то делать.

Вообще-то я убежден: в состоянии стресса нас загоняет ощущение, что мы посвящаем слишком много времени совершенно не тому, что нужно.

Если вы вычислите главные факторы своего стресса, то сможете вести себя более бдительно и не попадаться в западню. Если под вашим началом находятся несколько подчиненных и вам известны их поведенческие профили, вы сможете избежать самых коварных ловушек. Сильный стресс может пройти мимо вас. И ваша группа продолжит работать так же продуктивно, как и раньше.

Здесь я приведу некоторые факты и соображения, которые могут оказаться полезными для вас. Определите собственное состояние. Уясните, что очень часто стресс – похититель энергии. Нельзя отмахнуться от того факта, что лучше всего работает в гармоничном настроении.

Следующая глава написана с некоторой иронией, так что я призываю и вас воспринять ее с юмором.

Факторы стресса для красных

Если вы по какой-то причине задумали довести красного до состояния стресса, попробуйте сбить с него спесь и самоуверенность.

Отнимите у него власть

Красный не выносит, когда кто-то, кроме него самого, принимает решения. Отчасти потому, что он считает свои идеи самыми удачными, и отчасти потому, что в роли руководителя проекта он не видит никого, кроме себя.

Никаких результатов

Если результатов не видно, то, возможно, мы работаем впустую? Такие выводы могут загнать красного в состояние стресса, и тогда окружающим лучше побережся. Красный начнет искать козлов отпущения. Вот уж кому не поздоровится!

Прочь любые вызовы

Скучно, когда все получается само собой. Красный тип поведения предполагает способность решать проблемы и справляться с серьезными вызовами. Если ничего такого не предвидится, красным не хватает стимула. Они становятся пассивными и считают, что им нечего делать. Они могут резко снизить темпы, а вернуться к прежним темпам затем будет непросто.

Тратьте впустую время и ресурсы, работайте неэффективно

Сидеть на одном месте и бездельничать – пустая трата времени.

И даже не обязательно просто сидеть на месте, но если подчиненный не выжимает из себя максимума, с точки зрения красного, то он впустую тратит время.

И это определенно загонит в стрессовое состояние людей с синдромом начальника. Они все измеряют эффективностью рабочего процесса.

Проследите, чтобы все было рутинно

Ежедневные монотонные задания – это смертельно скучный аттракцион. Красные не могут сосредоточиться и начинают искать, чем бы еще заняться. Рутинная работа – по этой части они не сильны. Они явно не справляются с деталями, и они об этом знают. Пусть скучными задачами займется кто-нибудь другой. Красные считают, что больше всего им подходит роль стратега и главнокомандующего.

Совершайте как можно больше глупых ошибок

Одно дело – ошибка, и совершенно другое дело – глупая ошибка. Глупая ошибка может стать последней каплей. Когда красный обнаружит, что его окружают придурки, он просто взбесится. Почему никто не понимает, что нужно делать? Неужели это так трудно?

Не позволяйте им контролировать других

Красный должен всегда контролировать все и вся. Их потребность держать всех и все под контролем непреодолима. И речь идет не о том, чтобы контролировать детали и факты. Он контролирует людей. Что они делают, как они это делают и так далее. Если красного лишить возможности всех контролировать, его захлестнет волна отчаяния.

Регулярно напоминайте им, чтобы они успокоились и говорили потише

Они могут буквально взорваться, когда им говорят, что они злятся, хотя они не злятся. Они всегда раздражены чуть больше среднего уровня, но на самом деле это вовсе не значит, что они злятся. А вот обвинение в злости как раз и может разозлить их – по-настоящему.

А что делают красные в состоянии стресса и под прессом?

Они срывают свое раздражение на других.

Так как нередко красного окружают одни идиоты, то ему не составит труда назначить козла отпущения.

И он обязательно выльет на других то, в чем вымазался сам. Так что мой вам совет: будьте осторожны, потому что реакция может быть очень резкой.

Красные всегда более требовательны, чем другие. Они многого требуют – и от себя, и от других. А красный, который подвергается стрессу, становится еще более требовательным и капризным. Так что все может стать еще хуже, чем обычно.

Красный перестанет замечать всех остальных коллег, всю группу. Он замкнется и с головой углубится в работу. Имейте в виду, что он еще не остыл и в любую минуту может взорваться. Так что остерегайтесь находиться поблизости от красного.

Могу ли я помочь красному справиться со стрессом?

Можете, если красный находится в вашем непосредственном подчинении. Велите ему (или ей) взять себя в руки. Это сработает. Другой вариант – отправить его домой с целью заняться какой-нибудь физической активностью. Пошлите его на соревнования по бегу, пусть канализирует свою энергию на какую-нибудь победу, даже не имеющую большого значения для группы. Это поможет красному пережить стресс.

И когда красный вернется как ни в чем не бывало – от его раздражения не останется и следа.

Факторы стресса для желтых

Если вы по какой-либо причине задумали довести желтого до состояния стресса, то можете с пользой для себя попробовать какие-нибудь из приведенных ниже рецептов, чтобы вывести его из равновесия.

Сделайте вид, что они невидимки

Вы ведь не забыли, что желтые веселые и азартные? «Смотрите на меня! Вот он я!» Если захотите вывести его из равновесия, просто сделайте вид, что он невидимка.

Если желтого не замечают, то его вроде бы и нет. Он почувствует, что его игнорируют и смотрят мимо него, а это гарантированно доведет его до состояния стресса.

Декларируйте, что вы крайне скептически ко всему относитесь

В закоренелом скептике нет никаких позитивных интенций, а желтых это приводит в уныние. Они хотят, чтобы все было светло и позитивно, и даже на обычных реалистов смотрят как на пророков Судного дня. Пессимизм и негативные эмоции являются для желтого фактором стресса и обесточивают его активность.

Сделайте работу как можно более формальной и схематичной

Как и красные, желтые избегают рутины, повторяющихся задач и готовых схем. Они с удовольствием составляют схемы для других, но сами не могут им следовать. Заставьте их следовать вашей схеме – и вы увидите, как на лице у вашего желтого приятеля проступят пятна. Вы загнали его в стресс!

Тщательно изолируйте их от остальной группы

Отсутствие собеседника – едва ли не самое серьезное испытание в жизни. Так как желтым необходимо постоянно общаться, должен быть кто-то, кто их слушает. Оказаться запертым в пространстве кабинета, где есть только письменный стол, – наказание хуже смерти. Все равно что ссылка в Сибирь.

Объясните им, что шутить и смеяться на рабочем месте – несерьезно

«Никаких шуток? Долой юмор? Мы что, в похоронной конторе?»

Именно такой комментарий я услышал однажды от одной желтой дамы, которая обнаружила, что мы, консультанты, завалены работой и нам просто некогда шутить и дурачиться. Серьезная атмосфера стала причиной сильного стресса для нее, и она уволилась еще до окончания испытательного срока.

Заставьте их все обдумывать заранее

Подавлять спонтанность – все равно что прижимать крышку к кастрюле, когда кипящее молоко норовит убежать. Ничего не получится. Возникает ужасный кавардак, и когда желтый начинает – громогласно и публично – втягивать окружающих в свою стрессовую спираль, туда засасывает всех. И неважно, готовы ли вы к такому повороту событий – желтый со своим стрессом одолеет каждого. На другое и не надейтесь.

Непрерывные ссоры и брюзжание из-за пустяков

Непрерывное противостояние очень утомительно. В каком-то смысле – это парадокс, ведь желтые, в отличие от зеленых, не боятся конфликтов. Но частые ссоры препятствуют стремлению желтых шутить и излучать позитивные эмоции. Они мрачнеют и впадают в уныние. Они могут ссориться, но слишком частые конфликты выводят их из себя и лишают их обычной гламурности.

Сделайте ставку на публичное унижение

Желтый, которому пришлось выслушать отрицательную оценку своих действий в присутствии других, почувствует себя просто поверженным. Достаточно одного раза, чтобы он больше никогда не контактировал с вами.

К тому же он включит мощные оборонительные механизмы, и вы вообще ничего не добьетесь.

А как ведут себя желтые в состоянии стресса и под прессом?

Приготовьтесь к тому, что он станет выставлять себя напоказ активнее, чем обычно.

Он не сможет удержаться от того, чтобы продемонстрировать и выпятить свое эго, ведь ему надо компенсировать свое неважное самочувствие.

Он будет стремиться оказаться в центре внимания, и если это удастся, то ему станет легче. Риск здесь заключается в том, что он начнет без конца говорить, вытеснит всех на разных презентациях и встречах, будет стремиться обеспечить себе первенство – любой ценой и в любых обстоятельствах.

Скорее всего, вы не поверите, что такое возможно, но он рискует даже переборщить и предаться гипертрофированному оптимизму. Тогда вы поймете – вам не приходилось решать по-настоящему сложных проблем, пока вы не столкнулись с желтым, который пребывает в стрессовом состоянии. Он будет вынашивать такие дерзкие планы, что даже сам не поверит в их осуществление. Впрочем, такая ситуация типична для него.

Могу ли я помочь желтому справиться со стрессом?

Позвольте ему устроить праздник. Ему нужны встречи с людьми и события.

Самое главное – не затягивать. Если надолго оставить желтого наедине со стрессом, он начнет размышлять о своих неурядицах. Если он все-таки совсем впадет в уныние, предложите ему пройтись по барам, устройте вечеринку или организуйте барбекю, почему бы и нет? Необязательно что-то грандиозное, просто проследите, чтобы желтому стало комфортно. То есть убедитесь, что все КЛАСНО!

Факторы стресса для зеленых

Если вы по какой-то причине хотите загнать в стресс зеленого, то предлагаю следующие рецепты.

Лишите их уверенности

Дайте им задание, с которым они никогда раньше не сталкивались, и по возможности ничего не объясняйте. Требуйте при этом, чтобы задание было выполнено безупречно. Оставляйте их один на один с теми, кто предъявляет им неприемлемые требования. Не поддерживайте зеленых, когда кто-то разговаривает с ними на повышенных тонах. Напустите на них вышедшего из себя красного. Стресс неизбежен.

Оставляйте недоработки

Незавершенные задания и недоработки – сущее несчастье. Зеленые хотят выяснить, как взаимосвязаны разные звенья одной цепи, и если они не понимают, из каких этапов складывается процесс, то ничего хорошего ждать не приходится. Незавершенные проекты, начатые и не оконченные дела – вот это кавардак. Именно желтые способны довести зеленых до состояния стресса.

Держите их в подвешенном состоянии

Если у зеленого нет личного пространства, если ему nowhere спрятаться от мира, – для него это стресс.

Он, конечно, хорошо относится к окружающим, но ему необходимо подолгу оставаться наедине с собой. Если такой возможности нет, все может окончательно разладиться.

Молниеносные изменения и резкие немотивированные броски

Красные и желтые способны принимать скоропалительные решения, которые они не всегда мотивируют. Это их фирменный стиль. А вот зеленые воспринимают неожиданные и резкие перемены как принуждение, их это может загнать в апатичное состояние.

Самое тягостное из всех возможных испытаний – это дать зеленому задание в первой половине дня, и когда он уже начал размышлять над ним, отдать противоположный приказ. Сумбур и сумятица выбивают их из колеи.

Будь любезен и переделай все!

Вернее, сделай все заново – от начала до конца

Просьбу переделать зеленый воспринимает как экзамен, который он провалил. Необходимость сделать что-то заново означает, что зеленый не справился с возложенной на него задачей. Иными словами, отрицательная обратная связь. И если пойти еще дальше, то он будет предаваться размышлениям на тему «я – никчемная личность», а это, несомненно, сильнейший стресс. Типа «они меня отвергли».

До полной гармонии далеко

Ощущение несогласия внутри рабочей группы или в семье гарантированно приводит к стрессу. Речь идет не о конфликтах, конфликтуют только скандалисты и склочники. А трения в самой важной группе, в семье, – это уже по-настоящему серьезно. Зеленый попросту не знает, что предпринять.

Заставьте их шагнуть на сцену

Зеленые ни при каких обстоятельствах не хотят оказаться в центре публичного внимания. Если в группе больше трех человек и зеленый знаком не со всеми, он сочтет эту группу большой компанией. Заставить зеленых подняться на трибуну или на сцену – крайне неудачное решение: они уткнутся в свои бумажки и не смогут поднять глаза. Все увидят, насколько им не свойственна эта роль, и теперь уже всем окружающим грозит стресс. Это неудачное решение.

А что делают зеленые в состоянии стресса и под прессом?

Зеленый становится очень сдержанным, его охватывает ледяное равнодушие. Телодвижения и жесты замораживаются и застывают, и если все это происходит по вашей вине, то зеленый даст вам понять, что не хочет иметь с вами дела.

Некоторые зеленые могут пойти даже до полного бесчувствия. Они становятся холодными и отвергают даже тех, к кому неравнодушны.

Они проявляют нерешительность во всем, что делают. Стресс лишает зеленых уверенности, они боятся сделать что-нибудь не так. И на работе, и дома. Если в семье заболевает ребенок, зеленый становится пассивным и прекращает вообще что-либо делать, потому что боится совершить ошибку. К тому же в сложившейся ситуации он обвиняет себя и может окончательно замкнуться.

На работе реакция может быть другой, она зависит от разных факторов. Многие зеленые проявляют признаки упрямства и даже грубости и провоцируют свое окружение, отказываясь изменить хоть что-нибудь, даже видя, что работа тормозится. Это может показаться абсурдным, но обычно зеленое упрямство побеждает, и они перестают что-либо предпринимать.

Могу ли я помочь зеленым справиться со стрессом?

Позвольте им ничего не делать. Объявите мертвый сезон – пусть возятся в саду, спят или еще как-то расслабляются.

Можно отправить их в кино – но не с большой группой, а в одиночку или дать им увлекательную книжку, которую легко прочитать за два дня. В состоянии стресса они ко всему равнодушны. Так позвольте им побездельничать, пока стресс не ослабит свои тиски. Тогда они вернуться к своему привычному «я».

Стрессовые факторы для синего

Если вы по какой-либо причине хотите довести синего до состояния стресса, попробуйте нарушить заведенный порядок.

Ты сам не знаешь, что ты болтаешь

Может сложиться такое впечатление, что синие не воспринимают критику в свой адрес как персональный выпад. Но если вы, по мнению синего, просто придираетесь и предъявляете в высшей степени необоснованные претензии, положение может стать весьма тягостным. Не потому, что синий боится конфликтов или хотел бы сохранить дружеские отношения с вами, а потому, что по его самолюбию будет нанесен удар.

Мы, руководство, приняли спонтанное решение

Изменения и исправления вполне допускаются – это в порядке вещей, ведь синий и не рассчитывал, что все будет безупречно. Но он хотел бы понять, на каком основании принимается то или иное решение. И если решения спонтанные, значит, они незапланированные, а все, что не запланировано, свидетельствует о шаткости структуры. Это не годится, это чревато приступом мигрени.

Вообще-то это выглядит неубедительно, но мы все же будем делать именно так

В любом деле заключен определенный процент риска. Синий видит риск везде и во всем. Если красный считает, что было бы рискованно совершить прыжок с самолета без парашюта, то синий назовет рискованным делом покупку новой газонокосилки. Никто ведь не знает, как все повернется. Темп ускорится, и риски станут выше.

Глядите, явилась целая куча родственников – и без приглашения!

Порядок и дисциплина. Работать в неспешном темпе, отремонтировать кухню в соответствии с четко расписанным планом... И вдруг к тебе нагрянула половина ближней и дальней родни – вот так сюрприз! Синий к сюрпризам не готов. Тем более что он вообще никого не посвящает в свои планы. Так что лучше не напрягать синего неожиданностями.

Вот это да! И что случилось?

Ошибки совершают придурки и дураки. Синие не совершают ошибок.

Если мы, все остальные, начнем устраивать беспорядок и срывать график работ, это может кончиться тем, что синий просто-напросто закроет дверь и прикинется глухонемым. Он не хочет слышать, что проект оказался под угрозой, он продолжает выполнять свою часть работы – хотя эта работа, возможно, уже не актуальна.

Буквоед несчастный

У тебя что, нет никакой фантазии? Здесь нам не мешало бы проявить некоторую гибкость.

Вот отличный способ выбить твердую почву из-под ног у синего. На людей, которые нарушают правила и распорядок, он смотрит с подозрением, их надо призвать к порядку. Если синий вдруг обнаружит, что очутился в команде, в которой всем абсолютно наплевать на происходящее, он может оказать отчаянное сопротивление.

А теперь просто воспользуемся шансом

Что верно, то верно, подготовка есть альфа и омега всего. Об этом и в книгах написано. Поэтому когда синий не успевает подготовиться должным – иногда крайне обстоятельным – образом, он подвергается стрессу. Синий не приемлет спонтанного поведения, и добиться от него ответа, если он не в курсе проблемы, практически невозможно. Или его ответ будет содержать столько оговорок, что будет ни к чему не пригоден.

Чрезмерно эмоциональные личности

Чрезмерная сентиментальность? Ни в коем случае. Эта черта в людях неприемлема. Синим не нравится слезливость. Логика – вот что должно быть на первом месте.

А если вам не хватает логики, синему становится не по себе. Он отойдет в сторону, потому что пришел к выводу, что вы чересчур эмоциональны и используете свои мозги не так, как синий – свои.

А что делают синие в состоянии стресса и под прессом?

Синего захлестывает волна пессимизма. Крайне нежелательная ситуация, последствия могут быть непредсказуемы. Наступает полный и окончательный ночной мрак, и синий может даже впасть в депрессию. Он становится апатичным, его ничего не интересует. На окружающих льется дождь пророчеств Судного дня. К тому же синий становится невыносимо придирчивым. Ведь стресс вынуждает многих наращивать темпы, чтобы все успеть. Но у синего все наоборот. Он жмет на тормоза, потому что теперь-то у него точно нет времени на ошибку. Окружению достанутся критические стрелы по полной программе. Синий начинает вдруг указывать на любую, даже малейшую ошибку, какую только сможет обнаружить – и так без конца. Синий вполне может стать несносным *besserwisser*.

Как помочь синему справиться со стрессом?

Ему нужно изолироваться. Потребуется время и пространство, чтобы поразмышлять. Синему необходимо проанализировать ситуацию и понять что к чему, так что дайте ему время и пространство, и он справится. А если синего накрыла волна депрессии, – возможно, вам следует предложить ему более существенную помощь.

Вывод. Какие уроки мы можем извлечь, изучая, как ведут себя в состоянии стресса разные люди? А вот какие: прежде всего – в стрессе нет ничего хорошего. Кроме того, во время стресса обычные черты характера и поведения индивида усугубляются. Красный становится еще более жестким и агрессивным по отношению к окружающим, чем обычно. Желтый – более обидчивым и взвинченным, а зеленый – пассивным и апатичным. Синий может полностью замкнуться и придираться к таким мелочам, которые не видны невооруженным глазом.

Самое главное – не создавайте условия для стресса. Не хотелось бы повторять тривиальности, но было бы полезно уточнить, каковы факторы стресса для каждого профиля.

Например, давление извне может оказаться стрессообразующим фактором для зеленого или синего, но не для красного. Наоборот, на красного надо оказывать давление, чтобы он не чувствовал себя обделенным.

Если все катится по накатанной колее, ему становится просто скучно.

Все зависит от ситуации, от профиля, от времени дня, от степени загруженности на работе, от группы, от погоды... Решающими могут оказаться множество моментов. Включите глаза и уши – и все встанет на свои места.

Глава 18

Краткий экскурс в историю

Почти ничего, в общем-то, не изменилось. люди всегда были такими

История моих разысканий

В этой главе я попытаюсь объяснить, как и почему я начал исследовать все те вопросы, о которых идет речь в этой книге. Если вас не интересует история и все, что с ней сопряжено – ссылки, цитаты, комментарии или еще что-то, что отнимет у вас массу времени, то можете пропустить эту главу. А всех остальных, возможно, мой опус заинтересует.

Потребность классифицировать людей существует во всех культурах.

Когда человек покинул пещеры и начал рефлексировать, он обнаружил, что люди по всему земному шару – разные. Какая неожиданность!

Но насколько люди разные? И как можно описать эту разницу? Вероятно, способов сделать это столько же, сколько на земле культур. Я приведу несколько примеров.

Кого из древних греков мы призовем? Гиппократ?

Гиппократ, живший за четыреста лет до нашей эры, считается отцом медицины и искусства врачевания. В отличие от многих врачей своего времени Гиппократ не был суеверным. Он понимал, что болезнь возникает от естественных причин, а не насылается богами. Так, Гиппократ считал, что причина эпилепсии – блокада мозговой деятельности. Сейчас это общеизвестно, а в то время это была революционная мысль.

Гуморальная патология, или учение о четырех жидкостях, имеет отношение к четырем темпераментам. Согласно теории Гиппократа, темперамент – это особенности поведения человека, связанные с преобладанием в его организме той или иной основной жидкости. В зависимости от этого, по мнению ученого, для личности характерны те или иные особенности. Согласно Гиппократу, наши базовые реакции продиктованы нашим темпераментом. Наша личность и наше настроение имеют первостепенное значение. То есть нашим поведением управляет наш темперамент.



Когда у человека кровь, желтая желчь, черная желчь и слизь находятся в равновесии, он здоров. Когда нас рвет, когда мы кашляем или потеем, тело пытается избавиться от одной (или от нескольких) из этих субстанций.

У меланхолика избыток черной желчи. В переводе с греческого «*мелэна холе*» означает именно «черная желчь», которая содержится в селезенке. Меланхолика часто воспринимают как унылую и мрачную личность. Синоним меланхолика – *пессимист*.

Флегматики находятся под влиянием мозга. «*Флегма*» значит не что иное, как «слизь». Слизь движется медленно, что символизирует темперамент флегматика. Флегматики – медлительны и невозмутимы.

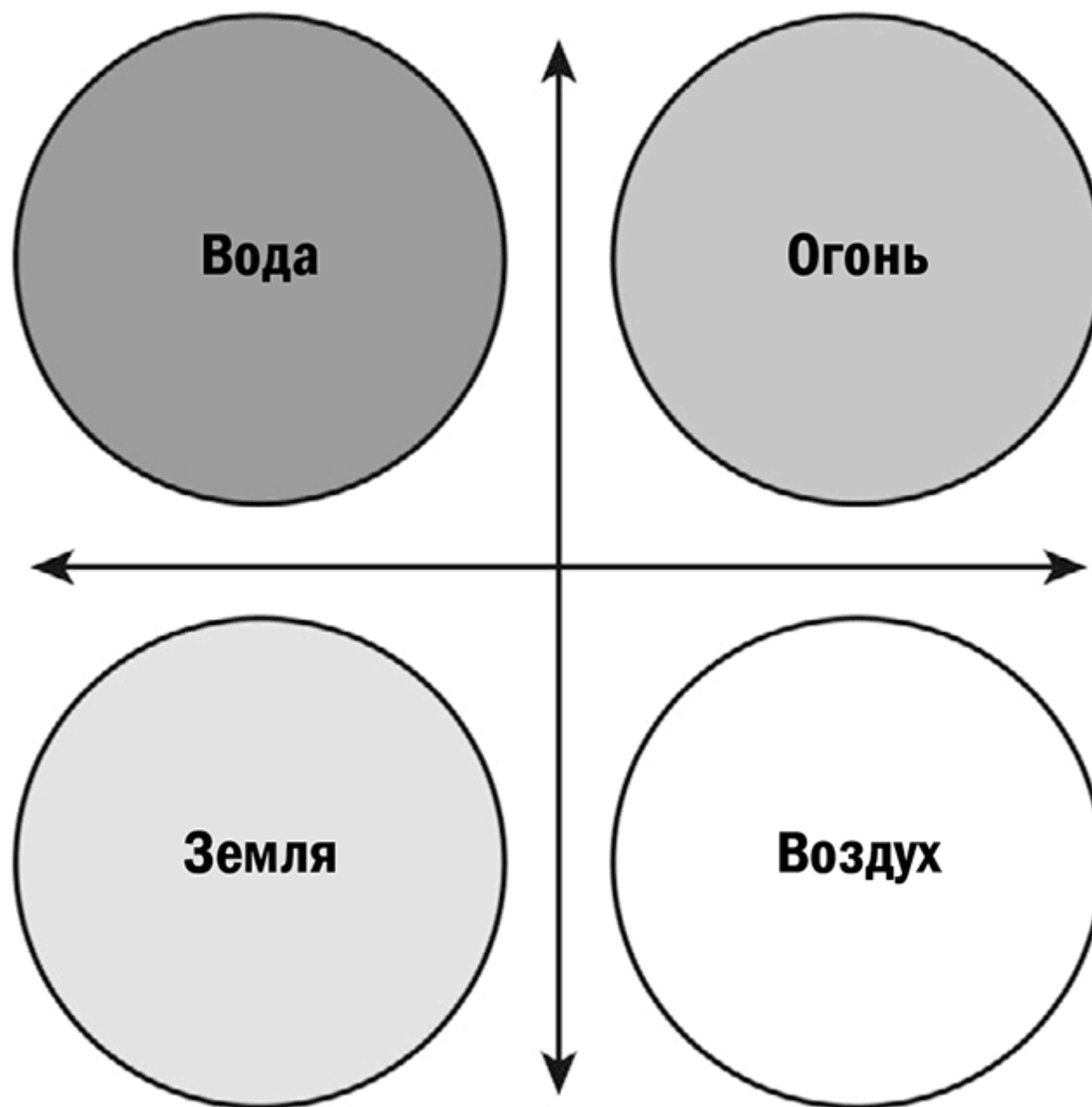
«*Холе*» – греческое слово, которое означает «желтая желчь». Следовательно, холериками управляет желтая желчь, или печень. Горячий и темпераментный, холерик иногда пугает окружающих своей энергией. «Холерик» можно перевести как «человек с горячей печенью».

И наконец, *sanguis* на латыни означает «кровь». Сангвиниками ведает кровь, их центр управления находится в сердце. От них, беспечных эксцентриков, исходят положительные вибрации. Сангвиники полнокровны, они преисполнены оптимизма, их буквально переполняет радость жизни. Синоним сангвиника – *оптимист*.

Вот в чем заключается вкратце суть теории Гиппократ.

Народ, который своим календарем довел весь мир до икоты в 2012 году: ацтеки

Ацтеки – народ, который жил на территории центральной Мексики в XIV–XVI веках. Попросту говоря, индейцы, дети природы. В числе прочего они известны тем, что предсказали гибель мира в 2012 году – потому что их летоисчисление, видимо, на этом годе заканчивалось. (Когда конец мира все-таки не состоялся, появилась теория, согласно которой у ацтеков просто закончились большие валуны, на которых они высекали упомянутый календарь.)



Как бы то ни было, ацтеки, пытаясь классифицировать людей, обратились к хорошо известным им четырем стихиям: огню, воздуху, земле и воде.

Эти четыре стихии используются для описания человеческих характеров и поныне. Доподлинно неизвестно, действительно ли ацтеки изобрели такую классификацию. Но что они ею *пользовались*, нам известно: записи сохранились на оставшихся после ацтеков валунах.

Люди огня соответствовали своему названию: они были вспыльчивые, взрывные, горячие. Воины, которые брались за меч, чтобы добиться своего. Лидеры.

Люди воздуха были другими. Тоже целеустремленные, но значительно более общительные. Их словно поднимали порывы ветра, а они оставляли за собой облака пыли.

Люди земли работали для коллектива, для всеобщего блага. Их девизом были стабильность и безопасность. Люди земли создавали то, чему суждено было просуществовать долго, они строили для будущих поколений.

А что же люди воды? Вода – это элемент, который ацтеки особенно уважали. Вода может смести все на своем пути, но воду можно налить в бутылку – вода может одарить и спасти, а может разрушить и уничтожить. Спокойные и уверенные, люди воды наблюдали за происходящим.

Как видите, эта классификация весьма напоминает теорию Гиппократов, просто те же явления названы по-другому.

Уильям Моултон Марстон. Почему язык цвета характеризует только ментально здоровых людей

Уильям Моултон Марстон предложил тест и соорудил прибор, который по показаниям систолического артериального давления может определить, говорит испытуемый ложь или правду. Результаты его исследований воплотились в современном детекторе лжи.

В 1928 году Марстон опубликовал книгу «*Эмоции обыкновенных людей*», в которой исследовал разницу в поведенческих образцах здоровых людей. Ранее Юнг и Фрейд публиковали исследования о поведении ментально нестабильных людей, так что Марстон стал в некотором роде пионером, разработавшим основу так называемой DISC-модели. А само понятие *DISC*, однако, начали применять через несколько лет благодаря векторному анализу активности Уолтера Кларка (Activity Vector Analysis)^[53]. Это, как мы уже видели, модель, классифицирующая разные типы коммуникации. Работа Марстона содержит неиссякаемый источник ценнейших знаний о том, как по-настоящему понять самого себя. Ученому удалось продемонстрировать, как люди отличаются друг от друга. На обнаруженных им различиях и строится модель, описанная в этой книге.



Схема показывает, как можно измерить разные факторы
© ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ И ПРОФИЛЬНОГО АНАЛИЗА

Сейчас эти формулировки в научной литературе принято называть DISC-профилями. DISC расшифровывается как инициалы четырех терминов, где

- D – Dominance (Доминирование);
- I–Influence (Влияние);
- S – Steadiness (Постоянство);
- C – Compliance (Соответствие)

Марстон употребляет английский термин *compliance*, который я использую в своей книге как «способность к анализу», как черту, которая характерна для определенного типа личности.

Все эти характеристики уже стали общепринятыми терминами в психологической литературе.

- Доминирование (сектор господства) показывает активность во враждебной окружающей среде;
- Влияние, инспирирование, способность воодушевлять (сектор побуждения) показывает активность в благоприятной окружающей среде;
- Стабильность (сектор устойчивости) показывает пассивность в благоприятной окружающей среде;
- Анализ, способность к анализу (сектор уступчивости) показывает пассивность во враждебной окружающей среде.

Доминирование означает, что индивид не избегает проблем и справляется с вызовами.

Способность инспирировать означает, что человеку нравится воодушевлять других. У человека с такой чертой есть способность подталкивать людей к определенному образу мыслей, к действию.

Степень *стабильности* измеряется главным образом тем, насколько индивид отзывчив к изменениям. Высокая потребность в стабильности означает сопротивляемость переменам, и наоборот. Это, конечно, ведет к набору специфических поведенческих образцов. Например, «раньше было лучше».

И, наконец, пункт *способность к анализу* показывает, насколько человек склонен следовать правилам и законам. С этим тоже связаны определенные свойства. В этой графе у нас окажутся те, кому трудно смириться с ошибками. Качество – это важно.

Цветотипы не зависят от географических и социальных признаков. Цвета – не самое важное, они лишь ориентируют нас, помогают разобраться в концепции DISC. Будучи консультантом, я уже двадцать лет обучаю людей этой системе и обнаружил, что цветовая таблица значительно облегчает усвоение информации.

Свои исследования на эту тему Марстон закончил примерно в 1930-е годы. Его открытия использовали другие ученые, они усовершенствовали предложенные им инструменты, которые, согласно последним данным, применяли почти пятьдесят миллионов человек за последние тридцать пять лет. Так, американский предприниматель Билл Боннстеттер, основатель компании Target Training International, Ltd. (TTI), разработал электронный инструмент оценки поведения на основе модели DISC, а также программное обеспечение для исследования личностных ценностей на основе модели Э. Шпрангера^[54] (мотиваторы).

Суне Леннарт Гелльберг, основатель Института Развития Личности и Профильного Анализа (IPU Profianalys), адаптировал этот инструмент для Швеции и с тех пор возглавил несколько аналитических проектов. Результаты его исследований получили широкое применение.

Если вы захотите узнать побольше об Институте Развития Личности и Профильного Анализа (IPU Profianalys) и, может быть, получить лицензию на использование инструмента, то советую заглянуть на сайт: www.ipu-profilanalys.se.

Я описал четыре главные черты, на которые указывал Марстон, но помните, что большинство из нас совмещают в себе комбинации нескольких цветов.

Глава 19

Голоса из реальности

Вы держите в руках книгу «*Кругом одни идиоты*». Это четвертое издание. Когда она была впервые опубликована, ее прочитали пятнадцать тысяч шведов. Я написал ее по одной-единственной причине: на протяжении многих лет, на разных учебных курсах, на лекциях, презентациях и пр. мне постоянно задавали вопрос: где об этом можно прочитать? До тех пор я не знал, что ответить. Потом я написал эту книгу, и вот теперь она у вас в руках.

Писателю всегда важно знать, какое мнение сложилось у читателей о его опусах. Поскольку я также являюсь автором художественных опусов, то знаю, сколь болезненно может быть воспринята откровенность, но я люблю бросать вызов самому себе. Поэтому я проинтервьюировал четырех человек с совершенно разными профилями. Меня интересовало их мнение о системе как таковой и о том, как они видят свою повседневную жизнь, исходя из своего цветотипа. Обратите, пожалуйста, внимание на их манеру отвечать на вопросы, а не только на содержание ответов. Возможно, вы извлечете для себя какую-нибудь пользу.

Хелен, заместитель директора частного предприятия, где работают около 50 служащих. В основном красная. Ни зеленого, ни синего. Некоторые вкрапления желтого.

Что вы думаете об этом инструменте? О языке DISC?

Думаю, что это эффективный способ избежать непонимания в общении. Я быстро сообразила, к чему все сводится, хотя считаю, что книга вполне могла бы быть и покороче – может, наполовину. Я бы тогда значительно больше концентрировалась на тексте. Не люблю повторы. Но использовать систему, безусловно, можно. Я, например, раздала эту книгу всем сотрудникам в прошлое Рождество с призывом ее прочитать. И почти все прочитали.

Что вам кажется особенно полезным в книге с практической точки зрения?

Что мне больше не надо ходить вокруг да около, как кошке вокруг горячей каши. Теперь сотрудники знают, что я не какой-то отъявленный деспот, а просто красная. Они понимают, что я не монстр, а просто целеустремленная. Мне было очень интересно прочитать о синем поведении. Я и не думала, что синие видят вещи совершенно под другим углом, не так, как я. И что для них настолько важен сам процесс. Вот почему им нужно столько времени...

Еще что-нибудь?

Вроде бы все. Хотя нет, вот еще желтые. Они годами вызывали во мне любопытство, эти болтуны. У меня немало таких знакомых. Они сидят, сплетничают, разводят треп, сотрясают воздух, а результатов – ноль. Взять хотя бы моего соседа, например. Вечно какие-то прожекты, которые никогда не осуществляются. Мне-то наплевать, а вот его жену это буквально приводит в бешенство. Да и в моей фирме от них толку мало, от этих желтых. Но мне кажется, с этим вполне можно справиться. Я просто закручиваю гайки потуже и требую, чтобы они выдавали результат. Если кто-то из них обидится, я это переживу. Я ведь не подписывалась на роль пушистика.

А что вы скажете насчет зеленого поведения?

Ну конечно, зеленые. Вот это да. *(Хелен делает долгую паузу, смотрит в окно.)* Они, конечно, тоже нужны. Лояльные и обязательные. Но если по-честному... Я никогда не думала, что они сплетничают у меня за спиной. Но вообще – все сходится. Я обратила внимание, что они просто незаменимы по части слухов и сплетен. Тут им нет равных. Чуть что не так – они сбиваются в комнате для персонала и затевают разговоры. Пустые рассуждения – о том о сем. Чаще всего – совершенно не по делу. Насколько было бы проще, если бы они просто пришли ко мне и поделились своими сомнениями, верно? Неужели так трудно явиться к шефу и задать вопросы, которые хочешь задать? Они знают, что я всегда отвечаю честно, поэтому все это бегство в кусты сильно меня разочаровывает. Сколько же раз я твердила, что мы единая команда и должны все говорить вслух. И что, разве меня кто-то послушал?

А как вы думаете, почему они не последовали вашему призыву открыто высказывать свои мысли?

Они, конечно, боятся, что я выйду из себя. Раньше я об этом не задумывалась. Они считают, будто я злюсь, только потому, что я иногда повышаю голос или пристально смотрю на кого-нибудь, но это всего лишь означает, что я просто хочу что-нибудь подчеркнуть. *(Пауза.)* Мне наплевать, если они вспыхнут во время разговора, требовательность – совсем не то, что злость. Но меня удивило, что, оказывается, люди могут отступить перед кем-то, кто оказывается сильнее их. Мне непонятно, откуда такое берется у взрослых людей. Об этом и в книге не говорится.

Вы считаете, что это признак незрелости – не говорить то, что думаешь?

Незрелость... Я бы сказала, что это нечестно. Например, ребенок не хочет признаться, что приложился к пакету запрещенных чипсов. Я же вижу, что он брал чипсы, так какой же смысл отпираться? Ну и признай свою вину! Неужели это так трудно? Признай, что ты сделал что-то не так или чего-то не сделал – и дело с концом. Но вот эта попытка меня провести... Меня это просто бесит. Вот чего я не понимаю.

Ну хорошо. Давайте посмотрим на другие цвета. Вы сказали, что легче всего общаетесь и работаете с синими? Неплохо уживаетесь с желтыми. А как вам с другими красными? Другими людьми вашего профиля?

Чаще всего – без проблем. Мы делаем то, что мы должны делать, так мне кажется. Нашу фирму возглавляют пять человек, не считая меня самой. Я бы сказала, что трое из нас – красные. Или подождите. Двое красных и один красно-желтый. Один синий – он аудитор. А последний... трудно сказать. Он утопист, но в то же время очень сосредоточен на деталях. А желто-синие бывают?

Конечно, бывают. Вполне обычная комбинация. А зеленых у вас в правлении вообще нет?

(Улыбается.) Нет.

Ну и как, по-вашему, в общем и целом проявляется ваше красное поведение?

Честно сказать, до того, как я прочитала книгу и определила свой профиль, я об этом не особо задумывалась. Но чем дальше я читала, тем больше понимала, что сама была причиной некоторых сложностей, с которыми столкнулась на профессиональной стезе. Вот чем это чревато – когда не знаешь, как люди на самом деле воспринимают происходящее. Мне никогда не приходило в

голову, что мое поведение кого-то может напугать. И, конечно, я попадала в зону серьезной турбулентности, когда принимала решения слишком поспешно и непродуманно, лишь потому, что я многого хочу. Конечно, я понимаю, что должна хорошенько подумать, прежде чем принять решение, но это происходит словно само собой. Меня посещает идея, и – оп! Все сделано еще до обеда.

Какие последствия могут иметь непродуманные решения? Можете привести примеры?

Сколько угодно! (Смех.) Однажды согласилась подписать контракт и поступила на работу, не углубляясь в пункт о компенсации. Оказалось, что мне придется работать по 60 часов в неделю, не получая ни эре за сверхурочную работу. А однажды я сама приняла на работу типа, который оказался профессионально совершенно непригодным. Я не поинтересовалась рекомендациями, а просто поддалась порыву, почему-то поверила, что он знает, о чем говорит. Оказалось, что он ни черта не смыслит ни в отрасли, ни в продукте. Ни дать ни взять – недомерок. К сожалению, его деятельность нанесла нам колоссальный материальный урон, прежде чем мне удалось от него избавиться. Мы потеряли массу денег. Миллионы.

Ясно. А помимо работы? Как у вас складываются личные отношения?

Ой, об этом я думаю меньше всего. Хотя это вообще-то смешно. Я показала книгу своему мужу, попросила прочесть ее. Он этого не сделал, я, конечно, слишком многого хочу. Но я отметила определенные фрагменты и настояла, чтобы он их прочитал.

О красном поведении?

О красном поведении. И он кое-что прочитал. Вероятно, он все же идентифицировал меня как красную. Посмеялся, но ничего особенного не сказал, как я теперь вспоминаю.

Он как-то комментировал то, что там написано о зеленом поведении?

Нет.

А как вы функционируете в качестве команды?

Как функционируем? (Громкий смех.) Я говорю, что нужно сделать, и ему приходится подчиняться. Прежде чем он закончит предыдущее задание, я нахожу для него еще какое-нибудь занятие. Потом я злюсь, что он не довел дело до конца. Но он за всю жизнь ничего не довел до конца. Мы часто над этим смеемся. Что я устраиваю кавардак, а обвиняю в этом его. Ему, конечно, нелегко приходится.

Понимаю. Что вам как красной удастся менее всего?

Некоторые могут целую вечность размышлять над простейшими решениями, но так ничего и не могут предпринять. И меня это невероятно раздражает. Я знаю, что я очень быстро все решаю, но некоторые люди все же необъяснимо медлительны. Без разницы, в личной жизни или на работе. Пример: мы решили купить старое кресло для чтения и поставить его дома, в конкретном месте. Я очень много работаю, и мы решили, что... (Хелен приподнимает брови, и по ее лицу медленно расплывается улыбка.) Я постановила, что поисками займется муж. Посмотрит в интернете, по аукционным домам, в секунд-хэндах и так далее. Но дальше обсуждения дело не сдвинулось. Когда через два дня я спросила его, как дела, оказалось, что он еще даже и не начинал поиски! На следующий день в обеденный перерыв я нашла пять предложений и отправила их мужу. Через пять часов пришла домой – опять никакого кресла! Меня это просто взорвало, а муж заперся в подвале.

О'кей, это удачный пример, спасибо. А вы давно женаты?

Четырнадцать лет. Мы встретились случайно. Обычно я говорю, что меня привлекло его умение промолчать, когда надо, и он до сих пор не утратил это качество. Но иногда мне хотелось бы, чтобы он хоть что-нибудь возразил мне и сделал ну хотя бы что-нибудь. А что его во мне привлекло, я даже никогда и не спрашивала.

Но если между вами вспыхивают конфликты, как вы их решаете, если он зеленый, а вы красная?

Ну как... решаем. Мне вообще не кажется, что мы так уж часто конфликтуем. В основном ссоры начинаю я, но зато, с другой стороны, он умеет дуться.

В каком смысле – «дуться»?

Цельными днями ходит с поникшей головой, с таким видом, будто весь мир ополчился против него. Обычно я в таких случаях просто не обращаю на него внимания, и он понемногу приходит в себя. Но иногда я пытаюсь его привести в чувство и спрашиваю, в чем дело. Вроде как иду на конфронтацию с ним.

(Пауза.)

И что же тогда происходит?

Что происходит? Ну... он говорит, что это не проблема. Что все отлично. Но это же неправда. Я по его лицу всегда за милю вижу, если что-то не так. Но он никогда не признается, что обижен. Обычно это означает: он обиделся на что-то, что я сделала. Или сказала. Но беда заключается в том, что я этого не помню. Мне приходится угадывать. И чаще всего я не могу угадать. Обычно речь о каком-нибудь незначительном, брошенном вскользь комментарии, который я выдала мимоходом и забыла в ту же секунду. И если я не угадаю правильно, он обижается еще больше. Это может тянуться неделями. Не понимаю, как он это выдерживает.

Но как вам удастся помириться, если невозможно выяснить, в чем дело? Ничего, что я об этом спрашиваю?

Мы замечаем все под ковер. То есть – я забываю все начисто потому, что для меня и не было никакого конфликта, а мой муж отправляет «конфликт» в какой-то свой личный архив, о котором никому, кроме него, ничего не известно. Видимо, этот архив у него уже забит под завязку.

Хелен задумывается. Потом говорит:

Знаете, я всегда получала нагоняи за то, что высказывала свое мнение, за то, что всегда шла своим собственным путем. Я никогда по-настоящему никуда не вписывалась. Еще ребенком я выдумывала всякие глупости, рисковала. Потом, повзрослев, я начала рисковать, потому что риск давал мне возможность добиться своего. Но, конечно, в риске есть что-то очень привлекательное...

А как по-вашему, какую пользу вы получаете от того, что вы больше склонны к риску, чем другие?

Можно просто сидеть и размышлять – и это тупик, который никого и никуда не приводит. Что толку от твоих великих планов, если ты не претворяешь их в жизнь? Иногда я даже не знала, куда я направляюсь, но меня это не останавливало. Я терпела множество неудач, банкротилась, мне приходилось увольняться с работы и прочее, и прочее. Так что у меня все складывалось далеко не безоблачно, но я действовала, чтобы чего-то достичь. Я считаю – все решает не то, сколько ты знаешь или умеешь, а то, что и сколько ты делаешь на самом деле. И у меня всегда хорошо получалось именно это. Действовать.

Какой совет вы дали бы людям, которые общаются с вами? О чем им стоило бы задуматься?

(Пауза.) Не позволять себя напугать, потому что я иногда «на взводе». Не отступать только потому, что я повысила голос. Что если я иногда немного... кого-нибудь прессую, это не значит, что я злюсь. И что они тоже когда-нибудь могут взорваться. Мы с мужем часто обсуждаем, насколько по-разному мы сообщаем о чем-то. Пока он десять минут тянет кота за хвост и только потом переходит к сути дела, я сразу начинаю излагать самое главное. Я могу изложить какую-нибудь краткую предысторию, а могу и не излагать. А вообще-то стоит подумать над тем, как работать, не тратя все время на разговоры. Направлять энергию на рабочую задачу, а не на что-то еще. Просто пообщаться и поболтать можно в свободное время.

Хокан, рекламный агент на одном из крупных коммерческих телеканалов. В основном желтый, с вкраплениями зеленого. Ни синего, ни красного.

Что вы думаете об этом инструменте? О языке DISC?

Супер! Потрясающая система, я буду рекомендовать ее всем подряд. И я узнал себя в отчете, просто настоящий мой портрет! Не понимаю, как всего 24 вопроса могут настолько точно описать, как я действую и поступаю. Даже не верится. Я показал отчет всем своим знакомым; мы так хохотали! Я читал большие фрагменты из книжки, ну, в основном про желтых. Я не со всем согласен, но по большей части все совпадает.

С чем вы больше всего согласны в описании желтого поведения?

Что мы, желтые, невероятно креативные и фантазеры. Это я всегда слышал. Что мне отлично удается решать сложные проблемы, потому что я вижу решение по-другому, не так, как все остальные.

Кого вы подразумеваете под остальными?

Эйнштейн говорил, что вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме. Как-то так. Я и сам именно так думаю. Поэтому я всегда рассматриваю проблему по-новому, свежим взглядом. И мои клиенты говорят, что им нравится именно мой креативный подход к решению проблем. А еще все точно насчет того, что мне удается завоевывать людей. Мне всегда легко удавалось привлекать людей на свою сторону, это какой-то природный дар. Я знаю множество людей, и всегда все срабатывало. У меня хорошо получается выступать перед аудиторией. Еще в школе я был председателем ученического совета и часто выступал перед всей школой.

Перед всей школой?

Ну да, перед всеми учениками. Или нет, не перед всеми. О'кей, в основном перед моими сверстниками. Всеми девятью классами. Но настроение всегда было отличное, и всем нравилось. А потом так и продолжилось. Меня то и дело назначали пресс-секретарем, или специалистом по связям с общественностью, как это теперь называется.

Можете привести пример?

Да-да. Например – курс. Групповая работа. Мне всегда выпадало что-нибудь сообщать. И все проходило хорошо. Мне всегда выпадало рассказывать о чем-то новом. Переговоры с клиентами. Если наша фирма представлена несколькими делегатами, то за треп всегда отвечаю я.

А что другие думают по этому поводу?

Тут без проблем, они не прочь расслабиться. Вы, конечно, знаете, что многим нелегко найти нужные слова. Вы ведь психолог? Я знаю одну девушку, она психолог. Работает в тюрьме, говорит, что это страшно интересно. Она рассказывает, что многие заключенные чувствуют себя из рук вон плохо. Но чему тут удивляться? Я бы не выдержал, если бы меня посадили под замок. Да и вообще...

Я не психолог, я бихевиорист^[55]...

Кое-что в отчете мне непонятно. Что там с аналитическими способностями?

А что вы об этом думаете?

Из написанного следует, что я вроде бы быстро принимаю решения, и это действительно так. Но с тем, что желтым следует больше времени уделять анализу, я не согласен. Наоборот, я очень даже склонен к анализу. Всегда тщательно исследую тему. Собираю всестороннюю информацию, прежде чем принять решение. Так что в этом плане исследование не соответствует действительности.

Понимаю. Есть еще что-то, что не сходится?

Что я слишком многословен, когда кого-нибудь или что-нибудь критикую. Это совершенно не так. Я говорю очень сжато. И поскольку я как раз владею словом, я так и не понял, откуда взялся этот комментарий. И про то, что я не слишком аккуратно проверяю факты. И что я больше опираюсь на чувства. Разве это плохо? Нет, это хорошо.

Опирайтесь на чувства, а не на факты?

Вот именно. Мы, люди, – существа, способные испытывать чувства. И часто мы опираемся на чувства. Особенно я. У меня это по-настоящему хорошо получается. Я использую интуицию по назначению. А ведь у многих ее просто-напросто нет.

Может быть, и так. А как, по-вашему, интуицию можно развивать?

Нет. Интуиция дается нам по праву рождения. Она или есть, как у меня, или ее нет. И тогда все бесполезно.

А те, кто не умеют использовать интуицию, бесполезны для чего?

Нет-нет, они не бесполезны. Я не это имел в виду.

Вы сказали, что если люди не могут прислушиваться к интуиции, то это бесполезно?

Да ладно, я, может быть, перегнул палку. Но согласитесь, что интуиция важна!

Но разве не следует держать чувства под контролем и почаще обращаться к логике?

Согласен. Очень важно мыслить логически и рационально. Я всегда это говорю. Надо видеть, что именно срабатывает, и этому можно научиться. Я склонен полагать, что это проще человеку вроде меня, который давно уже в теме. Я ведь уже бог знает сколько времени занимаюсь торговлей. Я вижу разницу. Я знаю, на какие факты следует обращать внимание.

К сожалению, я не совсем понимаю. Вы только что сказали, что важна только интуиция. А разве логика и интуиция не взаимоисключают друг друга?

Вы исказили мои слова. Я не говорил, что логика не нужна. (Хокан скрещивает руки на груди и сжимает губы.) Я сказал, что надо опираться на интуицию. (Пауза.) И на факты.

Хорошо, допустим. Что для вас оказалось в книге особенно полезным в практическом плане?

Вывод, что синие до ужаса скучные. Хотя я и так это знал. Я только не знал, что они синие. Но они зануды и буквоеды, чинуши, помешанные на писанине и параграфах... Помню, был у нас один проект. Ничего сложного, мы даже могли бы закончить его раньше срока. Перед нами поставили задачу наладить эксклюзивные продажи совершенно нового продукта. На самом деле можно

было сделать все не затягивая, но у нас в команде оказались двое синих типов. Старательные, надежные и все такое, но они так и не начали работать. Они планировали, составляли списки, что-то считали, проверяли детали. И раз за разом не трогались с места.

Может, у них не очень получалось прислушиваться к интуиции?
В каком смысле?

Значит, вам тяжело работать с синими?
Они не вписываются в мой график, вот и все.

После того, как вы освоили эту систему, вы сможете как-то применить ее в своей частной жизни?
Нет. Я такой, каким был всегда. У меня куча приятелей. Мы устраиваем вечеринки, которые потом становятся предметом бурных обсуждений. Соседи месяцами толкуют о них.

Так вы и соседей приглашаете? Как это мило.
Да нет, конечно. Они зануды.

Но о чем тогда они говорят? Если их даже не было на вечеринке?
(Пауза.) Хм. Хороший вопрос! Ха-ха.

Какой совет вы бы дали людям, которые общаются с вами? О чем им стоит поразмышлять?
Которые общаются со мной?

Ну да. Каких действий, какого поведения вы бы ожидали от окружающих?
Тут мне есть что сказать. Им стоит немного «расстегнуть пуговицы». Не воспринимать жизнь с такой серьезной миной. Я хочу сказать – живешь всего один раз. Людям следует почаще вспоминать об этом, так что повеселиться тоже полезно. Не заморачиваться только на делах. Шагать вперед. Не цепляться за каждую мелочь. Я и сам стараюсь так делать. Считаю, что и шутке должно найтись место.

О'кей, таково ваше мнение. Но какой совет вы хотели бы дать тем, кто встречает на своем пути именно вас? Как вы хотите, чтобы вас воспринимали?
С улыбкой. С улыбкой можно многое преодолеть.

А если речь идет о работе? Как вы хотели бы, чтобы вас встречали на рабочем месте?
Я ведь уже сказал. С улыбкой. Все остальное второстепенно. (Пауза.)

О'кей. Но безупречных людей не бывает. Все мы совершаем ошибки, всем нам чего-то недостает. И нам не всегда приятно об этом говорить. И все же – что вы считаете своими слабыми сторонами?

Знаете, я обычно об этом не думаю. Я сосредотачиваюсь на положительных моментах. Нужно найти в себе что-то позитивное и развивать эти черты. Если все будут постоянно думать про свои слабые стороны, дело с мертвой точки не сдвинется, верно?

Звучит убедительно, но ведь слабые стороны есть у всех и у каждого. Они ведь никуда не денутся только потому, что мы перестанем о них говорить?

Я не это имел в виду. Я имел в виду, что не стоит заикливаться на негативе. Скорее всего, надо искать в себе позитив. Бог свидетель, вокруг нас и без того более чем достаточно грязи и мрака, верно? Взять хотя бы зеленое поведение. Они переживают ни с того ни с сего, им везде мерещится подвох. Я хочу сказать – невозможно же беспокоиться вечно. Так дела не сделаешь. Вот у меня сосед всего боится. Особенно новых вещей, а я как раз всегда приветствую все новое. Иногда мне кажется, что он даже собственной тени боится. Или синее поведение. Они всюду высматривают риски! Для них все рискованно. Даже если знаешь, к какому результату придешь, они все равно твердят про риск. Для меня это совершенно непонятно.

Не могу с вами не согласиться. Зеленые не склонны менять что-либо, синие всегда на чем-нибудь заиклены, на рисках, например. Вы видите какие-нибудь слабые стороны в красном поведении?

Первое, что приходит в голову, – они нагловатые. Многие довольно-таки напористые. Конечно, они ориентированы на результат и все такое, но это не может оправдать грубость. Некоторые бывают невероятно резкими. Допустим, ты посылаешь пространную любезную эсэмэску, а в ответ получаешь «ОК». Можно ведь написать что-нибудь еще – и это не займет много времени и ничего не стоит, а людям приятно. Я всегда тщательно слежу за тем, как я выражаюсь.

Итак, вы проанализировали слабые стороны красных, зеленых и синих. Как вы полагаете, в каком направлении следует двигаться желтым?

Ну... Это зависит от того, как ты сам оцениваешь себя. Без этого давать советы – пустое занятие. (Пауза.)

Вы о чем-то задумались?

Допустим, кого-то считают не слишком прилежным слушателем, но он не знает об этом, и тогда в разговоре может возникнуть неловкость. Хотя невозможно только слушать. Довольно часто на разных встречах мне приходилось брать командование на себя, иначе дело не сдвинулось бы с места. Я склонен к азарту и драйву, так что, как правило, потом все шло в нужном направлении.

О'кей. Итак, некоторым желтым стоило бы научиться слушать. А как насчет вас? Есть у вас, по-вашему, слабые стороны? (Затянувшаяся пауза.) Прямо сейчас ничего не могу вспомнить.

Элизабет, зеленая, с небольшими вкраплениями синего. Пытается приспособиться к окружающим, в ее профиле есть некоторое количество желтого, но нет ни капли красного. Работает в лэндстинге^[56].

Что вы думаете об этом инструменте? О языке DISC?

Мне было очень полезно пройти этот тест. Я и раньше многое знала о себе, но теперь многое стало еще яснее. Теперь я знаю, что красные считают меня упрямой и чересчур осторожной. Но я хочу, чтобы люди находили общий язык друг с другом. Для меня важно сотрудничество. По-моему, всем бы следовало об этом помнить.

Вы извлекли для себя что-то особенное из книги «Кругом одни идиоты»?

Мой сын подарил ее мне ко дню рождения. Он такой милый, всегда приносит что-нибудь, хотя я и говорила, что не хочу подарков. Он ведь безработный, не роскошествует, но он очень заботливый, Филип. Я не сразу начала читать книгу. Если честно, мне было довольно сложно начать читать, главным образом потому, что все время приходилось отвлекаться. Но когда я уже вошла во вкус, книга меня увлекла. В ней много забавных примеров. Я уже читала беллетристику этого же автора. Книги захватывающие, но довольно мрачные. Я прочитала мужу вслух про его цвета, и нам стало очень смешно.

А какие, по-вашему, у него цвета?

Ну, он желтый. И синий. Одновременно. Такое бывает?

Да. Конечно, бывает. А над чем вы смеялись?

Он относится ко времени с большим оптимизмом. Ему всегда кажется, что он успеет намного больше, чем он успевает на самом деле. И мы с ним всегда и всюду опаздываем. Перед приходом гостей он три минуты стоит под душем. И все такое. Тридцать лет назад меня это покорило. Но это неважно. Он замечательный, мой Томми.

Что полезного для себя вы почерпнули?

Что мне вполне комфортно с зелеными, и это прекрасно, потому что нас много! Мне понравилось то место, где говорится, что мы заботимся друг о друге. Это важно. Друг о друге надо заботиться. А ведь люди становятся все более эгоистичными, но мне кажется, мы должны все-таки опомниться. Потом я прочитала о желтых (мой муж) и о синих (моя сестра). Она довольно бесцветная. Немного замороженная и отстраненная.

Отстраненная?

Мы ее не интересуем, если честно. Она никогда не спрашивает, как дела. А если звонит на день рождения...

Если звонит? Значит ли это, что она не звонит, чтобы поздравить вас с днем рождения?

Да нет, она звонит. Но у меня такое чувство, что она звонит скорее из чувства долга, чем потому, что искренне интересуется мной. И к тому же она иногда становится страшной занудой и начинает всех критиковать. Несколько лет назад Томми ремонтировал нашу кухню. Тут появляется Эйвор – моя сестра – и тут же начинает придирается к его работе.

И каким образом она придиралась?

Ну, она почти сразу сказала, что дверца висит криво.

А она висела прямо?

Да нет, дверца и на самом деле висела криво. Но почему Эйвор так понадобилось это подчеркивать? Томми трудился на кухне несколько недель, и первое, что он услышал – это упреки по поводу своей работы.

Значит, она критиковала не только дверцу?

(Элизабет качает головой.)

Что вы можете сказать о красных?

Ну... у красных есть свои достоинства.

(Пауза.)

Так что же вы о них думаете?

Они, конечно, многого добиваются в работе. Они многое успевают, и так далее. И они моментально на все реагируют. Иногда мне хочется быть такой, как они, но я не такая. Я такая, какая я есть, вот и все.

Но вам кажется, что было бы хорошо иногда побыть красной?

Да, немного бесчувственной в определенных ситуациях. Например, руководитель нашего отдела довольно-таки «красный». Он может выложить людям чуть ли не все что угодно. От него даже хирурги разбегаются. Для него люди все равно что марионетки. Он бесцеремонный.

А на вас как это действует?

Конфликты меня очень утомляют. Полностью избежать их не получится, я понимаю. И все же это очень напрягает, когда люди никак не найдут общего языка.

Значит, никто ни с кем не может найти общего языка?

Ну, я бы не стала так обобщать. Конечно, не все и не всегда. Но... Коммуникации не слишком хорошо налажены. Атмосфера оставляет желать лучшего, руководство никого не слушает. Многие чувствуют себя не в своей тарелке. Я и сама брала больничный в прошлом году.

Вы говорили об этом со своим шефом?

Мы пытались пять лет назад. Практически не помогло. Ненадолго вроде бы стало получше, а потом все вернулось на прежние позиции.

О'кей. А как вы сейчас себя чувствуете?

Хорошо. Мы – единая команда, а это важно. Нам удастся вместе работать. Многие работают уже давно. Не хотят уходить.

Что вы думаете о своем собственном цвете? Каково быть зеленой среди других цветов?

Красные... Они не любят нас, зеленых, хотя нас намного больше. Они во многом винят нас, я сама слышала. Чего только они не говорят о нас – и совершенно зря.

Что вы имеете в виду? Можете привести конкретный пример?

Конкретный... Некоторые вещи говорить не обязательно. Ты просто знаешь – и все. Чувствуется, когда человек недоволен. Недовольство словно висит в воздухе.

Вы сказали, что ваш начальник – красный?

Не непосредственный начальник, а начальник более высокого ранга. Чересчур красный.

А почему вы так решили? Что он красный?

Да потому что он красный. Никаких сомнений. Он всегда спешит, быстро передвигается, быстро говорит. Очень требовательный. Целеустремленный, конечно. У него крутой нрав. Занимался сокращением штатов.

Если человек проводит сокращение штатов, это значит, что он крутой?

Не знаю... Лично я никогда не разговаривала с ним. Но это же очевидно.

Очевидно?

Я знаю людей, с которыми круто обошлись.

Что же произошло?

Кому-то устраивали разнос, например, за опоздание. Вызывали на ковер. Но не меня. Я прихожу вовремя.

Значит, кто-то нарушил рабочую дисциплину и ему устраивали разнос?

Да, собственно говоря, ему устроили выволочку.

В чем же это выразилось?

Я там не стояла и не слушала, но он говорил «Так нельзя!»

Вы полагаете, что опаздывать на работу – нормально?

Нет, я так не думаю.

Но разве шеф не обязан устранять подобные недоразумения?

Полагаю, что да. Но важно, как это делается.

Он кричал и ругался?

Нет, но он сказал, что так нельзя, что если она еще раз так поступит, то получит выговор.

Сколько раз она опаздывала?

Ой, да она никогда не приходит вовремя.

О'кей. Как по-вашему, что думают люди, которые ежедневно общаются с вами? Как бы вы хотели, чтобы они к вам относились?

Хотелось бы, чтобы они понимали, что вообще-то хочется спокойствия. Что далеко не все и не всегда приветствуют те или иные изменения. И я предпочитаю узнать людей поближе до того, как заговорю с ними о работе. Выпить кофе, поболтать. Это приятно. И потом я как сотрудник буду весьма лояльна.

Еще что-нибудь?

Да, мы, зеленые, терпеть не можем конфликты. Нам не мешало бы научиться не избегать конфликтов.

Стефан – «синий», экономист, работает в штаб-квартире гигантского концерна, имеющего филиалы в нескольких европейских странах. Утверждает, что в нем есть красные вкрапления, но тесты этого не подтверждают. Не видит в своем поведении других оттенков – ни желтого, ни зеленого.

Что вы думаете об этом инструменте? О языке DISC?

Довольно любопытная концепция. Исследователь, кажется, посвятил этому вопросу немало времени, и мне это кажется увлекательным. Я раньше читал об этой теории, правда, там она излагалась несколько иначе. Было бы интересно сравнить обе модели.

Да, есть разные системы оценки. Большинство из них основаны на базовых исследованиях, а они с годами менялись и дополнялись. Но данная модель с годами подтвердила свою результативность.

Вы имеете в виду, что она оказалась убедительной и обоснованной?

И то, и другое. Могу порекомендовать книгу Уильяма Марстона «Эмоции обыкновенных людей». И какие выводы вы сделали, прочитав мою книгу?

Автор увлекательно излагает материал. Сначала пишет о красных, потом о желтых, зеленых и синих. Вся книга следует этой матрице. Весьма удачный прием, какой-то один цвет не успевает надоесть. И отмечу, что каждому цвету посвящен примерно одинаковый объем текста, и это весьма впечатляет. Интересно, как автору удалось этого добиться?

Теперь, после прочтения этой книги, вы почерпнули новые знания о поведении?

Я убедился, что все люди разные. Разумеется, я знал это и раньше, но было интересно узнать, насколько именно они разные. Автор приводит интересные примеры. Особенно интересным мне показалось все, что я прочитал о красном поведении.

И что вы об этом думаете?

У красных невероятный драйв. Один мой коллега ведет себя именно так. Всегда устремлен вперед, всегда оказывается первым – в любой очереди. Мгновенно принимает решения. Конечно, он делает немало ошибок, но быстро их обнаруживает, так что, думаю, это вполне исправимо.

Как вам работается с красными?

Неплохо. Конечно, они бывают небрежными, как и сказано, но на это можно закрыть глаза. Моя роль часто заключается в том, чтобы проверить, не допустили ли мы отступлений от плана. А красные не слишком в этом сильны. Они сильны в другом. Они прекрасные импровизаторы, иногда эту их черту недооценивают. И они дерзкие.

Вы вроде бы вполне лояльны к красным?

Конечно, все зависит от того, что вы имеете в виду под словами «вполне лояльны», но в принципе у меня нет особых проблем с ними. Подозреваю, что у красных возникает больше сложностей с такими типами, как я.

И что вы об этом думаете?

Например, я хочу, чтобы везде был строгий порядок. Ошибки допускать нельзя, и нельзя с ними мириться. Для нас, экономистов, очень важно точно и дословно оперировать с данными для будущего итогового отчета. Здесь не предусмотрено пространство для каких-либо ошибок. Естественно, понемногу становишься педантом. И если я все правильно понимаю, то именно красные не интересуются мелочами, из которых по большей части состоит моя работа. Если я ошибусь хотя бы на одну десятую, проблемы будут колоссальными. Этого просто нельзя допустить.

О'кей. А другие цвета? Как вы работаете вместе, например, с зелеными?

Неплохо. Мы – по крайней мере, согласно книге – интроверты, что кажется мне положительным моментом. Можно целиком посвятить себя работе, а не сидеть и только сплетничать и трепаться.

(Пауза.)

Но ведь зеленые любят поболтать?

Верно. Но лично я не люблю болтать попусту. Поговорить о работе не возбраняется. На рабочие темы мы можем говорить подолгу. Как организовать рабочие процессы, как обеспечить качество работы и так далее. Чего я не одобряю в зеленых, так это их склонности работать с прохладцей. Они часто отлучаются из-за рабочего стола, занимаются посторонними делами, и процесс, естественно, замедляется. Вот в чем проблема.

А это типичная ситуация для вашей работы?

Да.

А что вы сделали, чтобы обратить на нее внимание других?

Ничего.

Почему?

Это не входит в мои обязанности. Пусть этим занимается начальство.

А вы беседовали на эту тему с начальством?

Нет.

Не уверен, правильно ли я понял. Итак, некие личности работают небрежно, и вы из-за них задерживаете сдачу проекта. Вы это знаете, но не сделали ничего, чтобы исправить положение?

Все верно.

Почему?

Это проблема руководства, вот и всё. Меня никто не уполномочил действовать.

А что бы вы сделали, будь у вас полномочия?

Это гипотетический вопрос.

А если все же предположить, что вас наделили полномочиями?

Но это нереально. Зачем мне примерять на себя такие ситуации? Я не претендую на высокую должность и, следовательно, не знаю, что бы я сделал.

Из чистого любопытства: если бы шеф спросил вашего совета именно по этому вопросу – например, один из сотрудников не справляется со своими обязанностям... Какой совет вы бы дали?

Чисто гипотетически?

Да.

Я бы посоветовал шефу повнимательнее следить за ним (или за ней). Наладить с ним (с ней) обратную связь и потребовать скорректировать свое поведение.

О'кей. Мы можем немного поговорить о желтом поведении?

(Стефан скрещивает руки на груди и кивает.)

Как вы смотрите на людей с ярко выраженным желтым поведением?

Они меня озадачивают. Хотелось бы, чтобы они посерьезнее относились к делу. Для начала – к своим обязанностям. Я, конечно, понимаю, что и на работе есть место для шутки, но только в специально отведенное для этого время. Невозможно же весь рабочий день заниматься ерундой и болтать чепуху. А хуже всего то, что они вечно галдят и всем мешают своей болтовней. Я тоже считаю, что у них хорошо получается – веселить и развлекать, но работа есть работа, и нечего устраивать цирк. И вот что еще: они недооценивают важность фактов, информации, которая всегда должна быть под рукой. Мне кажется, они очень некомпетентны в деловых вопросах. И по большей части относятся ко всему слишком легкомысленно. Это приводит к огромному числу недоразумений. Если бы, например, желтый работал контролером – что бы из этого вышло? Он бы даже не знал, что именно нужно контролировать, на что обратить внимание. Но вот что мне кажется очень важным – то, что их слова часто не соответствуют действительности. Например, желтый может сказать, что проверил определенные мелочи, хотя и не собирался этого делать. Или что они, желтые, не работают спустя рукава, хотя каждый видит, что именно так оно и есть. Это просто приводит в отчаяние.

Вам случалось близко общаться с желтыми?

А куда от них денешься? Ведь они всех вовлекают в свою жизнь, им нужно со всеми делиться. Они уверены, что нам, всем остальным, страшно интересны их летние дачи, щенки, их дети и зубы их детей, новая рыболовная шхуна их брата. А мне попросту наплевать на все это.

Как же вы общаетесь с желтыми?

В моем случае все очень просто. Я избегаю желтых.

Но почему?

Они же меня до смерти заговорят. Я не выношу, когда говорят обо всем и ни о чем. Невозможно понять, насколько реально то, что они выдают за реальность, и меня это раздражает. Они вечно что-то придумывают, и под конец ты уже не понимаешь, где ты находишься – снаружи или внутри. Мой деверь несколько раз рассказывал о своей новой работе – и каждый раз описывал ее по-новому. Я спросил, как называется его должность, потому что не понял, чем он занимается, но он каждый раз отвечал очень размыто. Однажды я спросил о перспективах его фирмы. Он начал разглагольствовать о том, что они получают какой-то международный патент на что-то. Но на что именно и какие исследования связаны с получением патента, я так от него и не добился. Безнадёжно.

Может, он и сам не знал ответа?

Тогда он мог бы так и сказать. «Я не знаю». Не так уж это и сложно. Вместо этого он сообщил мне массу совершенно бесполезной информации.

Какой совет вы дали бы тем, кто ежедневно общается с вами?

Хороший вопрос. Чтобы они уважали мое желание быть профессионалом, то есть не посвящать ценное рабочее время чему-то постороннему. Чтобы они хорошо подготовились, прежде чем подходить ко мне с вопросами. Мне нужны целые массивы фактов, чтобы на их основании я мог бы дать корректное заключение.

И наконец – прямой вопрос...

Конечно.

Каковы ваши самые слабые стороны?

Дайте подумать. Иногда я чересчур зависаю на деталях. Это я знаю. На работе, мне кажется, еще туда-сюда, но в личной жизни в связи с этим могут возникнуть проблемы.

Какого рода?

Моя жена довольно-таки красная. Она считает меня заторможенным, и по-своему она права. И потом, я с подозрением отношусь к новым идеям. Не настолько, чтобы я уперся и любой ценой сопротивлялся всему новому, но я способен увидеть проблемы там, где их может и не быть. Нам нужен новый телевизор, потому что нынешний постоянно выходит из строя. Но ведь моделей так много, я никак не успеваю досконально исследовать вопрос, хотя моя жена считает, что покупка телевизора – дело

десяти минут. А вдруг он не оправдает наших ожиданий? Как я узнаю, соответствует ли он нашим требованиям? Это довольно крупная инвестиция. Так что пока нам приходится довольствоваться старым.

Что вы еще скажете напоследок?

Интересная концепция, как я уже сказал. Я закажу книгу Уильяма Марстона «Эмоции обыкновенных людей».

Глава 20

Небольшой блиц-тест: насколько вы усвоили материал

Если захотите, можете проверить свои знания. Отнеситесь к тесту как к занятой игре, с помощью которой вы сможете потом проверить своих знакомых. Хорошо ли вы себе представляете, как действуют и поступают люди? Надеюсь, что ответы смогут инициировать увлекательные дискуссии – и во время рабочего перерыва, и дома, за семейной трапезой.

1. Какие профили совместимы в социальном плане?

- Два желтых
- Два красных
- Желтый и красный
- Синий и зеленый
- Все вышеуказанные

2. Какие профили совместимы в совместной работе?

- Зеленый и любой другой
- Два желтых
- Два красных
- Синий и красный
- Все вышеуказанные

3. Какой профиль всегда хотел бы возглавить проект?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

4. Какой профиль окажется лучшим хирургом?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

5. Какой профиль больше всех упивается ролью оратора?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

6. Какой профиль чаще всего знает, где он сохранил электронное письмо от шефа?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

7. Какой профиль стремится провести побольше тестов или собрать побольше информации перед тем, как принять решение?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

8. Какой профиль всегда приходит вовремя и в этом плане на него можно положиться?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

9. Какой профиль раз за разом не следует правилам только ради того, чтобы работа была сделана?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

10. Какой профиль охотнее всех апробирует новые технологии или приемы, если это ускорит работу?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

11. Какой профиль дольше всех помнит критику в свой адрес?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

12. Какой профиль болезненнее всего реагирует на личную критику?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

13. Какой профиль менее всех организован, но знает, где может получить нужную информацию?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

14. Какой профиль хочет всегда принимать решения?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

15. Какой профиль охотнее всего следует последней моде?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

16. Какой профиль охотнее берется за сложные задачи?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

17. Какой профиль легко судит других?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

18. Комбинация каких профилей образует самую успешную команду?

- Два зеленых
- Два красных
- Желтый и красный
- Синий и зеленый
- Смешение всех цветов

19. Какой профиль вероятнее всего окажется самым разговорчивым?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

20. Какой профиль быстрее всех воспримет новую идею?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

21. Какой профиль мог бы поручить задание другим, но все же выполнит его сам?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

22. Какой профиль окажется лучшим слушателем?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

23. Какой профиль не пропустит ни малейшего пункта в инструкции?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

24. Какой профиль чаще всего встречается в вашем круге общения?

- Красный
- Желтый
- Зеленый
- Синий

Ответы вы найдете в конце книги.

Смысл 24-го вопроса. Я бы хотел, чтобы вы поразмышляли о следующем

На работе вам, наверное, не всегда удастся выбирать себе сослуживцев или напарников.

Вам приходится работать с сослуживцами, независимо от того, можете вы их выбирать или нет. Так что вы играете с теми картами, которые вам достались.

Но вне работы, когда вы можете сами решать, с кем проводить время – какой тип личности вы выберете? Выбираете ли вы людей, похожих на себя, или общаетесь больше с теми, кто представляет собой полную противоположность вам?

Разумеется, на этот вопрос нет однозначного ответа, но над ним следует поразмышлять. Кого вы выбираете, если у вас есть выбор?

И как мы выбираем партнера, с которым нам предстоит провести всю оставшуюся жизнь? Должен ли он быть нашим отражением или нашей противоположностью? Очень серьезный вопрос, не правда ли? Но ответ будет в следующей книге. Следите за рекламой.

Давайте двигаться дальше

Итак, мой друг, пора подводить итоги. Прежде чем я это сделаю, я расскажу об уникальном опыте, который я обрел несколько лет назад. Это – мои наблюдения.

Глава 21

Повседневность: итоговый пример

Кажется, это была самая показательная групповая работа в истории человечества

Несколько лет назад во время одной конференции мне довелось экспериментировать с группой представителей руководящего звена одного телекоммуникационного гиганта. Все они были профессионалами, способными гибко мыслить, преуспевшими на своей стезе. Все с отличными рекомендациями, все ориентированы на блестящую карьеру. Я уже составил на них коммуникационные профили – участники группы заполнили самооценочные опросники, которые характеризовали их стиль общения. Мы проанализировали эти опросники, и я подготовился – именно так, как я предлагаю подготовиться и вам.

Я разделил участников на группы, которые включали людей примерно одного профиля. Им несложно будет найти общий язык, предположил я. Они ведь должны понимать друг друга с полуслова. Я назвал группы Красная, Желтая, Зеленая и Синяя. Просто потому, что надо же было их как-то назвать.

Я раздал рабочие задания. Участникам предстояло испытать специально сконструированный квест, который частично имел отношение к их деятельности, а частично требовал сотрудничества. На решение тестового задания они получили час. Каждая из групп пребывала в хорошем настроении и выслушала пожелания и инструкции, и все засучили рукава, чтобы обойти другие группы. Сам я переключился на другие задания.

На каком-то этапе, когда все группы некоторое время проработали, я решил посмотреть, что происходит в их кабинетах.

В Красной группе эмоциональная температура зашкаливала. Трое пытались доказать, что правы именно они, двое из них рычали друг на друга. А четвертый решил сделать все в одиночку. Не обращая внимания на конфликт, который вспыхнул в метре от него, он писал что-то, не отрываясь и не отвлекаясь.

Когда я спросил, все ли в порядке, все четверо встали и в изумлении уставились на меня.

«У вас все в порядке?» – обеспокоенно повторил я.

«Все отлично, – сердито сказал один из спорщиков. – Уже заканчиваем».

Я оставил их и пошел дальше.

В Желтой группе тоже царила лихорадочная активность. Комната наполнилась энергией, которая казалась почти материальной. Здесь что-то происходило. Обсуждение и здесь велось на повышенных тонах, каждый пытался убедить других в собственной правоте. Если красные слали друг друга ко всем чертям, то здесь были сплошные улыбки. Двое желтых боролись за место у доски, еще один рассказывал анекдот, который не имел никакого отношения к теме. Развеселился даже я, потому что анекдот оказался смешной. Четвертый шеф из Желтой группы рисовал на листке бумаги человечков и отправлял сообщения с мобильного.

Я покинул их и отправился навестить Зеленую группу.

Голоса были приглушенными, кто-то говорил, остальные слушали. В помещении царила атмосфера стабильности и безопасности. Пятеро шефов спокойно сидели и слушали коллегу, который скорбно повествовал о судьбе своей собаки, трагически скончавшейся от старости прошлой зимой. Он все еще скучает по своему верному другу.

Одна женщина из этой группы набросала несколько решений поставленной задачи, но каждое предложение кончалось знаком вопроса. Ей не хватало исходных данных, и ее это явно озадачивало.

Я двинулся дальше.

Возле кабинета последней, Синей, группы стояла почти оглушительная тишина. Я всерьез обеспокоился, когда просидел с синими три минуты и никто из них не проронил ни единого слова. Безусловно, где-то в глубине разворачивалась активная мыслительная деятельность, но никакой коммуникации и в помине не было.

Одна женщина молча читала задание – я видел, как у нее шевелились губы. Я спросил, не нужна ли им помощь, и получил в ответ пару выжидательных кивков. Здесь все-таки проводили серьезное совещание, все обсуждалось весьма основательно.

Обсуждение шло в верном направлении, но каждая деталь рассматривалась вдоль и поперек. Собрание на тему «Как следует планировать выполнение задания» явно затянулось.

Я покосился на часы. Половина отведенного на задание времени уже прошла, но никакие конкретные решения так и не были приняты. Выдвигались разные предложения, но их отвергали – из-за каких-то формальностей. Все взвешивалось на аптекарских весах, сравнивались преимущества и недостатки. Важным оказалось не начать работать, а чтобы все было корректно и как положено.

Я бросил синих на произвол судьбы и вернулся в конференц-зал.

Еще до истечения срока с триумфальными улыбками прибыла Красная группа. Довольные, они поздравляли друг друга с тем, что финишировали первыми. Они победили!

За остальными группами мне пришлось отправиться самому. Труднее всего оказалось вернуть к реальности Желтую группу. Мне пришлось возвращаться дважды, прежде чем они соизволили явиться. Во второй мой визит двое из них болтали по телефону, а третий умудрился раздобыть кофе с печеньем.

Когда все группы снова собрались в конференц-зале, я пригласил их отчитаться по очереди.

Красная группа победоносно поднялась на подиум. Рабочее задание превратилось в самый настоящий триумф: они справились за 30 минут, хотя у них был час. Остаток времени красные обзванивали своих сотрудников и проверяли, чем те занимаются в рабочее время. У красных получилась основательная презентация, хорошо организованная и тщательно продуманная. На первой же минуте доклада выяснилось, что красная группа решала совершенно другое рабочее задание. И оно не имело ничего общего с тем заданием, которое я поручил.

Когда я спросил, прочитали ли они инструкции, красные принялись громко спорить. Самый самоуверенный из них объяснил, что они решили привести задание в соответствие с реальностью. Строго говоря, они проделали беспримерную работу. Он ожидал аплодисментов, но когда оваций не случилось, участники группы пожалы плечами и расселись по местам. Через секунду женщина из красной группы уже взялась за мобильный телефон. Следовало немедленно отправить жизненно важную эсэмэску.

После красных настала очередь Желтой группы. Она состояла из трех женщин и двух мужчин. Все, улыбаясь, выстроились на сцене. Кто начнет? После блиц-совещания одна из женщин, пустив в ход обаяние, отвоевала себе право примадонны. Она рассказывала, какой захватывающей теме и интереснейшим обсуждениям они посвятили этот час. Некоторое время она уделила тому, чтобы сообщить, насколько их воодушевило это упражнение, и призналась, что обязательно воспользуется приобретенными навыками, когда вернется на рабочее место. Все это она описывала очень непринужденно и остроумно, все смеялись. Даже мне стогу этой женщины доставила удовольствие – тем более что ее рассказ преследовал одну-единственную цель: скрыть тот факт, что группа не справилась с заданием. Желтой группе даже удалось сорвать аплодисменты, почти как на развлекательном шоу.

Настал черед Зеленой группы. На сцену они вышли не сразу. Если Желтые ссорились из-за того, кому начинать, то Зеленые выглядели обескураженными. «*Мы все должны выйти на сцену? Кто будет делать доклад? Я? А может, лучше ты?*» Не менее шести участников Зеленой группы выглядели так, словно у них заболел живот. Это была самая многочисленная группа, но ее участники словно чувствовали себя голыми.

Никто не принял на себя командование. После экспресс-совещания один из мужчин наконец заговорил. Он стоял, главным образом отвернувшись к доске, говорил вполголоса и робко поворачивался к участникам группы за поддержкой. Он был так осторожен в своих формулировках, что безнадежно провалил свое выступление. Бедняга все отчаяннее поглядывал на своих соучастников.

Упражнение преследовало цель показать, что никакая группа не может состоять из одинаковых индивидов, что многообразие характеров – единственно возможный путь к успеху. Когда доклад подошел к концу – разумеется, Зеленая группа тоже не справилась с заданием, хотя и продвинулась на пути его решения дальше Желтой, – я спросил, все ли участники группы *согласны* со сказанным.

Несчастный пресс-секретарь объявил, что он *почти уверен, что большинство более или менее согласны*. Я задал тот же вопрос группе, и все кивнули. При этом по крайней мере четверо участников группы стояли насупившись и скрестив руки на груди, утверждая, что они согласны со сказанным. Одна женщина метнула в оратора сердитый взгляд. Да, она, черт возьми, согласна.

Наконец на сцену промаршировала Синяя группа. Участники выстроились в алфавитном порядке, в соответствии с заранее разработанной схемой. Арне прошелся по инструкции, указав на несколько неясных пунктов задания. Среди прочего он уделил внимание стилистике розданного мной документа, причем большую часть времени посвятил тому, что «*договора*», в отличие от «*договоры*», выглядят просторечием, хотя академический словарь приводит обе формы как возможные. Он насчитал еще не меньше двух грамматических ошибок на первой странице.

После него настала очередь Берит. На уровне, граничащем с молекулярным, она прошла по структуре, которую они выработали, причем Арне прерывал ее дважды, настаивая, что надо уточнить пару мелочей. Когда слово взял Чьелль, он даже отдаленно не приблизился к методике решения самой задачи. Стефан тоже не ответил ни на один вопрос, а когда Эрьян под конец провозгласил, что на решение задачи им потребуется намного больше времени, в зале, естественно, поднялся тарарам.

Красная группа тут же объявила всех Синих идиотами, Желтая заявила, что это самый скучный эпизод в их жизни, а Зеленые, кажется, просто страдали.

Выводы

Свести в единую группу людей с разными психологическими профилями – единственный способ добиться стабильной динамики. Все это понимают. И все-таки большинство известных мне компаний, набирая сотрудников, грешат и нарушают это основополагающее условие. Начальники принимают на работу новых сотрудников – таких же, как они сами. Потому что они им близки и понятны.

Некоторые называют это «ага»-переживанием^[57], чувством озарения. Я называю это «нет-нет»-переживанием.

Почему работа группы, о которой я только что рассказал, завершилась неудачей и как избежать подобных инцидентов – об этом говорится в настоящей книге. Надеюсь, ее чтение доставило вам некоторое удовольствие и вы совершили увлекательное путешествие – ради того, чтобы понять, как устроены люди, что делает их похожими, а что – непохожими друг на друга. Потому что все мы не похожи друг на друга. Ну, может быть, не все. Но многие из нас изрядно отличаются от других. А насколько мы непохожи, вы узнаете сами, если будете внимательны и бдительны.

Все остальное зависит от вас.

Глава 22

И напоследок – несколько советов от коуча

Так... Что же происходит?

На этом этапе вполне уместно было бы поинтересоваться, какого цвета вы сами. Даже если вы смогли с помощью этой книги ответить на вопрос о своем собственном профиле, возможно, вы захотите углубиться в эту тему и выяснить, как вы выглядите в глазах окружающих. А для этого придется сделать следующий шаг: заказать анализ.

Если вы, прочитав эту книгу, решите откликнуться на нее, то у вас будет преимущество. Анализ обойдется вам в несколько крон, но это отличная инвестиция. вспомните, когда вы в последний раз инвестировали в себя и в свое личностное развитие?

Анализ выполняется через интернет-анкету. Нужно ответить на несколько вопросов. Вы определяете свою позицию по 24 пунктам, на заполнение всего формуляра потребуется 12–15 минут. Всего через несколько секунд вы получаете документ на 25 страницах, это целое печатное издание, посвященное только вам. Оно станет отличной базой для персональных характеристик, которые являются составной частью анализа.

В отчете, который вы получите, будет содержаться примерно следующее:

- Профессиональный рейтинг
- Советы по эффективной коммуникации
- Идеальные рабочие условия
- Мотивационные ключи
- Советы для топ-менеджеров
- Факторы развития

Если вы работаете с группой, все ее участники могут участвовать в анкетировании и отвечать на вопросы. И каждый из вас, и все вместе увидят, как сочетаются ваши профили. Именно эту систему я и апробировал в группах. Наши эксперименты в группах завершились, в общем, удачно. Изучив свои отчеты, все поняли, почему они потерпели неудачу. После этого начался отсчет событий в правильном направлении.

Эта система позволяет ответить на многие вопросы. Такого типа упражнения завершаются «ага»-переживаниями, они обладают особой ценностью, если найти оптимальный способ работы и сотрудничества – для группы, команды, любого другого сообщества людей.

Воспользуйтесь шансом и попробуйте! Вас удивит, насколько эффективными эти упражнения могут оказаться для вас и вашей группы.

Информацию обо мне и моей компании вы найдете на сайтах:

omgivenavidioter.se
teamcommunication.se

Здесь вы найдете все необходимое, чтобы начать, быть может, самое важное путешествие в жизни: понять себя и окружающих. И чтобы найти оптимальный способ коммуникации.

С нетерпением жду ваших откликов!

Томас Эрикссон

Октябрь 2015 года

Ответы на вопросы из главы 20:

1. Двое желтых
2. Зеленый и любой другой
3. Красный
4. Синий
5. Желтый
6. Синий
7. Синий
8. Синий
9. Красный
10. Желтый
11. Зеленый
12. Желтый
13. Желтый
14. Красный
15. Желтый
16. Красный
17. Красный
18. Смешение всех цветов
19. Желтый
20. Красный
21. Красный
22. Зеленый
23. Синий
24. Здесь нет однозначного ответа, как вы сами понимаете

* * *

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:
<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:
+7 495 411-68-59, доб. 2261



Сноски

1

Реципиент – субъект или объект, принимающий сообщение и способный его интерпретировать. – *(Прим. ред.)*

2

Фредрик Рейнфельдт (род. в 1965 г.) – шведский государственный и политический деятель. – *(Прим. перевод.)*

3

Евангелие от Иоанна, 1:1. – *(Прим. перевод.)*

4

Бытие, 1:3. – *(Прим. перевод.)*

5

Шведский праздник *Midsommar*, или день летнего солнцестояния, с давних времен праздновался как самый длинный день в году. Обычно выпадает на предпоследнюю субботу июня. – *(Прим. пер.)*

6

Не существует предела; беспредельно, неограниченно (о тратах, успехе, потреблении и т. п., англ.). – *(Прим. перевод.)*

7

Совместное владение *объектом*. – *(прим. ред.)*

8

Йон Фредрик Райнфельдт (род. в 1965 г.) – шведский государственный и политический деятель, премьер-министр Швеции с 2006 по 2014 г. – *(Прим. пер.)*

9

Микаэль Оке Персбрандт (род. в 1963 г.) – шведский актер. В шведских фильмах он чаще всего играет роли полицейских и «крутых парней». – *(Прим. пер.)*

10

Гунде Андерс Сван (род. в 1962 г.) – шведский лыжник, 4-кратный олимпийский чемпион, 2-кратный призер Олимпийских игр, 7-кратный чемпион мира, 5-кратный обладатель Кубка мира. Первым применил технику конькового хода на соревнованиях.

11

Ханс Йоран Перссон (род. в 1949 г.) – премьер-министр Швеции с 1996 по 2006 г. – *(Прим. пер.)*

12

Точнее – *sanguis* (лат) – кровь, жизненная сила. – *(прим. ред.)*

13

Этос – термин древнегреческой философии, обозначающий совокупность устойчивых, стабильных черт характера индивида. Присущий каждому человеку прирожденный Этос определяет все проявления характера.

14

Кто не со Мною, тот против Меня; и кто не собирает со Мною, тот расточает. Евангелие от Луки, 11:23.

15

Каролина Клюфт (род. в 1983 г.) – шведская спортсменка и телеведущая.

16

Свен Меландер (род. в 1947 г.) – шведский актер и журналист.

17

Баббен Ларссон (Барбру Карин Виола Вестерлунд Ларссон, род. в 1956 г.) – шведская певица и актриса.

18

Ларс Юнас Хольгер Гардель (род. в 1963 г.) – шведский драматург, прозаик и актер.

19

Бу Йоран Хэгглунд (род. в 1959 г.) – шведский политик.

20

Мадлен (род. в 1982 г.) – принцесса Шведская, дочь короля Карла XVI Густава и королевы Сильвии.

21

Филипп Хаммар и Фредрик Викингссон – журналисты, писатели и телеведущие, авторы развлекательных программ на шведском телевидении.

22

Шведская миля равна примерно 10 километрам.

23

Стефан Эйнхорн (род. в 1955 г.) – шведский врач, профессор и писатель.

24

Лотти Кнутсон (род. в 1964 г.) – шведская писательница и журналистка.

25

Марк Левенгуд (род. в 1964 г.) – шведоязычный финский журналист, писатель и телеведущий.

26

Карл XVI Густав (р. в 1946 г.) – король Швеции с 1973 года, из династии Бернадотов.

27

Арне Кристер Фуглесанг (род. в 1957) – шведский физик и первый астронавт Швеции. Он также первый астронавт из скандинавских стран. – *(Прим. пер.)*

28

Смоланд – историческая провинция в Южной Швеции, в восточной части региона Гёталанд.

29

То же, что *уровень* – прибор для проверки горизонтального положения линии на плоскости. – (Прим. ред.)

30

Ян Ингемар Стенмарк (род. в 1956 г.) – шведский горнолыжник.

31

Бу Ингмар Рингхольм (род. в 1942 г.) – шведский политик, социал-демократ. Занимал пост министра финансов в 1999–2004 гг.

32

Бьёрн Руне Борг (род. в 1956 г.) – шведский профессиональный теннисист, бывшая первая ракетка мира.

33

Йон Фредрик Райнфельдт (род. в 1965 г.) – шведский государственный и политический деятель, премьер-министр Швеции с 2006 по 2014 гг.

34

Стефан Нильс Магнус Ингвес (род. в 1953 г.) – шведский банкир, экономист и государственный служащий. Занимает пост руководителя Центрального банка Швеции.

35

Селективная память – склонность людей уделять внимание тем элементам окружения, которые согласуются с их ожиданиями, и игнорировать остальное.

36

Здесь: не участвующий в деле, неактивный. – (прим. ред.)

37

Лейла Вестерсунд (1942–2011) – шведская актриса и певица.

38

Эдгар Дейл (1900–1985) – лектор и педагог, пионер в области использования аудиовизуальных методов и средств обучения. В 1929–1970 гг. преподавал в Университете штата Огайо (США). Изучал и применял технологию усвоения вербального преподавания и тестирования «читаемости текстов».

39

EQ (англ. Emotional quotient) – эмоциональная компетентность.

40

EI (emotional intelligence) – эмоциональный интеллект.

41

Сеть популярных супермаркетов в Швеции.

42

Сундсвалль – город в Швеции, в лене Вестерноррланд. Расположен в природной гавани на северо-восточном побережье Ботнического залива в 395 километрах к северу от Стокгольма.

43

Каменный город (по-шведски: Стенстаден) – так называют вновь отстроенную фешенебельную часть Сундсвалля.

44

Крупная торговая шведская компания «Эйч энд Эм» (H & M) имеет огромную сеть магазинов по всему миру.

45

Речь идет о шведской эмиграции в Соединенные Штаты Америки в конце XIX и в начале XX вв., когда Швецию покинуло около 1,3 миллиона шведов.

46

Гневная, обвинительная речь. – *(прим. ред.)*

47

Условная величина, характеризующая энергию упругих колебаний. Например, при землетрясении. – *(прим. ред.)*

48

Уильям Моултон Марстон (1893–1947) – американский психолог. В 1928 году опубликовал книгу «Эмоции обычных людей» («Emotions of Normal People»), в которой сформулировал теорию DISC. Марстон считал, что поведение людей располагается в пространстве двух осей: активность и пассивность реагирования в совокупности с доброжелательностью или враждебностью восприятия окружающих. Он разделил людей на четыре психологических типа, представив это в виде круга, разделенного двумя прямыми, расположенными под прямым углом. Каждый сектор имел свою характеристику.

49

Зеленейте! *(англ.)*

50

Синдром эмоционального выгорания – понятие, сформулированное американским психиатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 году. Речь идет о состоянии, которое проявляется нарастающим эмоциональным истощением.

51

Фразу «Остерегайтесь гнева терпеливого человека» приписывают Джону Драйдену (1631–1700) – английскому поэту и драматургу.

52

Всезнайка *(нем.)*. – *Прим. ред.*

53

Дальнейшая разработка модели DISC на базе терминологии, предложенной У. Марстоном, осуществлялась его последователями. Огромная роль в этом принадлежит доктору Уолтеру Кларку (1905–1978 гг.), который, базируясь на теории Марстона, разработал первый практический инструмент описания разных типов поведения, апробированный в 1948 году. Научное обоснование представлено в его труде «Векторный анализ деятельности». Все инструменты и приложения DISC, представленные на современном уровне, напрямую или косвенно связаны с именем У. Кларка. Среди других исследователей, внесших свой вклад в создание модели DISC, особо выделяются Дж. П. Клевер и Л. Мак Манус, Б. Бонстеттер, Дж. Гайер и Дж. Холл.

54

Эдуард Шпрангер (1882–1963) – немецкий философ-идеалист. Психолог, педагог. Ввел понятие «понимающей психологии». – *(прим. ред.)*

55

Бихевиоризм – наука о поведении. – *(прим. ред.)*

56

Представительный орган самоуправления в Швеции.

57

Эмоциональное переживание, связанное с внезапно найденным решением и пониманием проблемы. Термин предложил в 1922 году Карл Людвиг Бюлер (1879–1963) – немецкий психолог и лингвист, автор трудов по психологии мышления и по общему языкознанию.