

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ВСТУПЛЕНИЕ. Полные идиоты и круглые тупицы	9
ГЛАВА 1. В любых контактах решающую роль играет реципиент	17
ГЛАВА 2. Почему мы именно такие, какие мы есть?	25
ГЛАВА 3. Введение в систему, которую вы в состоянии освоить	32
ГЛАВА 4. Красное поведение	36
ГЛАВА 5. Желтое поведение	54
ГЛАВА 6. Зеленое поведение	69
ГЛАВА 7. Синее поведение	86
ГЛАВА 8. Досадная обратная сторона монеты	108
ГЛАВА 9. Осваивать новые знания	170
ГЛАВА 10. Язык телодвижений и жестов, или Почему так важно, как мы выглядим	175
ГЛАВА 11. Реальный пример	195
ГЛАВА 12. Адаптация	203
ОГЛАВЛЕНИЕ	5

ГЛАВА 13. Как сообщать неутешительные новости, или Позитивная критика — это все-таки тоже... критика	273
ГЛАВА 14. Кто с кем совместим и как это объяснить	307
ГЛАВА 15. Письменная коммуникация	319
ГЛАВА 16. Что выводит их из себя?	325
ГЛАВА 17. Факторы стресса и похитители энергии. Так что же такое стресс?	337
ГЛАВА 18. Краткий экскурс в историю	358
ГЛАВА 19. Голоса из реальности	368
ГЛАВА 20. Небольшой блиц-тест: насколько вы усвоили материал	398
ГЛАВА 21. Повседневность: итоговый пример	403
ГЛАВА 22. И напоследок — несколько советов от коуча	411

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 Эрикссон, 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!

*Суне Леннарт Гельберг,
Основатель Института развития личности
и профильного анализа*

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 дожидаться 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 прибли-

жался 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, пото-

му 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 сня-

тым 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 катего-

ричен, 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 Эрикссон,
психолог, лектор, писатель*

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

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