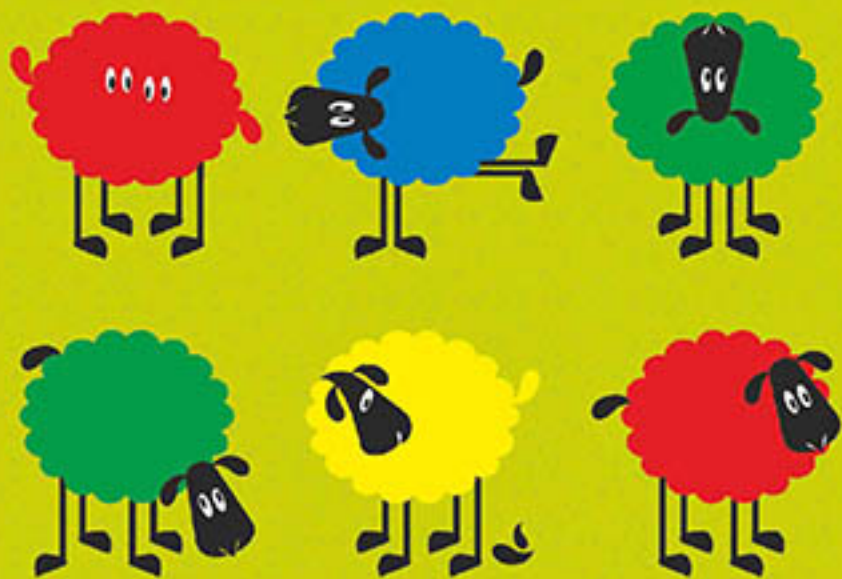


ТОМАС ЕРІКСОН



# В ОТОЧЕННІ ІДІОТІВ

АБО ЯК ЗРОЗУМІТИ ТИХ, КОГО  
НЕМОЖЛИВО ЗРОЗУМІТИ



ТОМАС ЕРІКСОН

# В ОТОЧЕННІ ІДІОТІВ,

АБО ЯК ЗРОЗУМІТИ ТИХ, КОГО  
НЕМОЖЛИВО ЗРОЗУМІТИ



ХАРКІВ  
«ФІЛІО»  
2020

УДК 159.92  
Е70

SURROUNDED BY IDIOTS  
HOW TO UNDERSTAND THOSE WHO CANNOT BE UNDERSTOOD  
BY THOMAS ERIKSON

Перекладено за виданням:  
Second revised version, Cape Town March 2017 by Martin Pender  
Version date: 6 March 2017

Переклад з англійської  
*В. Махоніна*

Художник-оформлювач  
*М. Мендор*

**Еріксон Т.**

Е70 В оточенні ідіотів, або Як зрозуміти тих, кого неможливо зрозуміти / Томас Еріксон; пер. з англ. В. Махоніна; худож.-оформлювач М. Мендор. — Харків: Фоліо, 2020. — 252 с.

ISBN 978-966-03-9012-6.

Томас Еріксон (нар. 1965) — шведський письменник, психолог з соціальних комунікацій, біхевіорист та особистий тренер.

Як письменник він дебютував у 2011 році з кримінальною серією про біхевіориста Алекса Кінга.

Томас написав дві науково-популярні книги про спілкування та поведінку людей — «В оточенні ідіотів» і «В оточенні психопатів».

«В оточенні ідіотів» — бестселер 2015—2018 років. Томас Еріксон поділяє людей на чотири кольорові типи. Він описує логіку поведінки, темперамент, систему цінностей представників кожного з кольорів.

Чому одних людей ми розуміємо з півслова, а інших не розуміємо взагалі? Чому дуже успішні люди інколи здаються нам ідіотами і психопатами? Як подивитися на себе очима інших людей і навчитися розуміти навіть тих, хто на нас абсолютно не схожий?

Книга допомагає краще сприймати людей з різними типами поведінки й ефективно з ними спілкуватись і може стати настільною для керівників, психологів, менеджерів усіх рівнів.

УДК 159.92

ISBN 978-966-03-9012-6

Copyright © Thomas Erikson, 2014  
© В. Махонін, переклад з англ., 2018  
© М. Мендор, художнє оформлення,  
2018

## Всі вони ідіоти та дурні

Це сталося в коледжі — тоді я нарешті усвідомив, що з певними людьми краще знаходжу спільну мову, ніж з іншими. З окремими друзями комунікувати було простіше: у будь-якій розмові ми завжди знаходили правильні слова, і загалом все протікало розмірено. Жодних конфліктів, нам подобалося спілкуватися одне з одним. Водночас з іншими людьми все йшло не так, як очікувалося. Певні речі, про які я говорив, залишалися без уваги, і я не міг зрозуміти, у чому ж полягала причина.

Чому комунікація з одними людьми була настільки невимушеною, тоді як інші здавалися цілковито аморфними? І хоча в юному віці це питання не було таким, що заважало мені спати вночі, я досі згадую епізоди, які наштовхували мене на роздуми, чому ряд діалогів відбувається в природному ключі, а інші навіть розпочати складно — незалежно від моєї поведінки. Просто незбагненно!

Я пам'ятаю, як почав застосовувати різні методи для перевірки людей: намагався висловлювати однакові думки в схожих контекстах, щоб подивитися, якою буде реакція. Часом результат був очікуваним — тоді цікава дискусія розвивалася далі. Проте в окремих випадках взагалі нічого не відбувалося — люди дивилися на мене так, ніби я прибув з іншої планети. Хоча іноді я так і почувався.

В юному віці все здається очевидним та нескладним. Оскільки деякі люди в моєму колі друзів реагували спокійно, вони автоматично переходили до числа хороших хлопців. Таким чином, проблема крилася саме в тих, хто не розумів мене. А хіба ж можна було знайти інше пояснення? Тим паче, я ж завжди поводив себе однаково! Отже, дехто просто мав проблеми в собі. Саме через нерозуміння позиції цих людей я почав триматися від них осторонь.

Якщо хочете, називайте мою поведінку максималістською, однак тоді вона давала цікаві результати. З роками все змінилося.

Отже, життя йшло своєю чергою — робота, сім'я, кар'єра. Я продовжував ділити людей на приємних, розсудливих і таких, кого взагалі неможливо зрозуміти.

Одного разу, у віці двадцяти п'яти років, я зустрів чоловіка, що працював на самого себе. Сьогодні 60-річний Стуре є засновником власного бізнесу, який він вибудовував протягом багатьох років. У той час мені було доручено проінтерв'ювати Стуре перед відкриттям якогось проекту. Ми розпочали з обговорення, як функціонує його організація, і одним із перших зауважень, висловлених Стуре, було те, що його оточують виключно ідіоти. Я згадую, як сміявся, оскільки мені здалося, що це звучить кумедно. Проте Стуре вкладав у свої слова буквальный зміст. Його обличчя наливалось кров'ю, коли він пояснював, що люди, які працюють у відділі А — повні ідіоти. Кожен із них. Відділ Б — місце дурнів, які взагалі нічого не розуміли. А він ще навіть не дійшов до відділу С! Останній вважався найгіршим: працівники там були настільки дивними та своєрідними, що Стуре навіть не міг усвідомити, як взагалі вони були спроможні приходити на роботу вранці.

Відповідно до того, як розгорталася наша розмова, я все більше помічав, що в цій історії є щось абсолютно ненормальне. Я запитав, чи дійсно він вважає, що оточений дурнями. Стуре зиркнув на мене й пояснив, що мало хто з його працівників справді вартий уваги. Крім того, він відкрито дав зрозуміти колегам, як ставиться до них. Так, Стуре без вагань міг назвати кого-небудь дурнем на очах у всієї компанії. Результатом подібної поведінки стало, зокрема, те, що всі працівники трималися від Стуре подалі. Ніхто не наважувався залишатися з ним наодинці. Погані новини ніколи не доходили до Стуре, оскільки він часто звинувачував в усьому людину, яка розповідала йому ці новини. На вході однієї із фабрик співробітники навіть встановили попереджувальний сигнал. Непомітно розміщений над реєстраційною стійкою, він світився червоним кольором, коли Стуре входив у будівлю, і зеленим — коли керівник покидав фабрику.

Всі знали про це. Не тільки персонал — навіть клієнти, перейшовши поріг, кидали погляд на сигнал для того, щоб зрозуміти, що чекає їх сьогодні: якщо світло було червоним, деякі люди просто поверталися назад, вирішуючи навідатися в більш прийнятний час.

Як відомо, у молодому віці ви більш спостережливі. У зв'язку з цим я поставив Стуре тільки одне питання: хто ж дозволив всім цим дурням працювати в компанії? Звісно, я розумів, що саме він най-

няв більшість із них. Та Стуре здогадався, до чого я підводив його. Я ніби приховано натякнув: «І хто тут найбільший дурень?»

Зрозуміло, що він виставив мене за двері. Пізніше його колеги розповіли, що насправді хотів зробити Стуре — взяти дробовик та застрілити мене.

Цей інцидент змусив мене задуматися. Перед нами людина, яка скоро вийде на пенсію. Безсумнівно, ця людина — досвідчений підприємець, якого поважають за глибокі знання у сфері його бізнес-діяльності. Та, простіше кажучи, ця людина не могла справитися з колективом. Не могла зрозуміти, що єдиний ресурс в її компанії, який є індивідуальним — працівники. І саме через відсутність такого усвідомлення всі, кого не можна було зрозуміти, в очах Стуре перетворювалися в ідіотів.

Оскільки я не перебував у штаті організації, я міг з легкістю побачити, як глибоко помилявся Стуре. Він не розумів, що називаючи людей, бачення яких не співпадало з його власним, дурнями, він завжди починав з самого себе. Характеризуючи певні типи людей, Стуре використовував ті самі вирази, що і я: «кляті ідіоти», «стадо віслюків», «брудні вирошки» та «нудні амеби». Хоча сам я ніколи не називав оточення ідіотами, навіть коли мав відчутні складнощі з визначенням типів людської поведінки.

Прожити життя з думкою про те, що ви оточені людьми, з якими неможливо працювати — безперечно жахлива ідея. Мій власний потенціал це зробило б неймовірно обмеженим.

Я намагався роздивитися себе в дзеркалі — рішення було простим. Я не хотів бути схожим на Стуре. Після нездорової зустрічі з ним і його колегами я сидів за кермом, стурбований ситуацією. Інтерв'ю стало справжньою катастрофою, всі були неймовірно розлюченими. Саме там і тоді я твердо вирішив розібратися з одним із найважливіших питань — як же влаштовані люди? А враховуючи те, що я буду зіштовхуватися з людьми й у майбутньому, — професія з цього погляду не має значення, — я лише виграв від такого знання.

Сказано — зроблено. Я прийнявся вивчати матеріали, щоб усвідомити, як працювати з тими, кого з самого початку важко зрозуміти. Чому хтось мовчить, а хтось ніколи не замовкає? Чому хтось постійно говорить правду, а хтось завжди уникає її? Чому деякі мої колеги регулярно приходять вчасно, а деякі — ні? Чому одні люди подобалися мені більше, ніж інші? Я дійсно хотів знайти відповіді на ці питання. Вміння,

які я почав розвивати, були захоплюючими, і я вже ніколи не повертався до себе зразка початку подорожі. Отримані знання змінили мене як особистість, як друга, як колегу, як сина, як чоловіка й батька моїх дітей.

Ця книга розглядає метод, який, імовірно, є найпоширенішим для опису відмінностей у людському спілкуванні. Я застосовував його варіації більше двадцяти років, отримавши прекрасні результати.

Всі ми маємо досвід спілкування з людьми, і кожен з нас має уявлення, як реалізується процес спілкування.

Та як же ви можете сформувати виняткове розуміння поведінки оточення? Безумовно, існують різні методи. Зрозуміло, що найбільш загальним виступає метод теоретичного дослідження цієї проблеми з вивченням її основ. Водночас аналіз лише теоретичної частини питання не зробить вас першокласним комунікатором. Тільки коли ви почнете застосовувати знання на практиці, ви зможете набути та розвинути необхідну компетенцію в даній області. Це як вчитися їздити на велосипеді — спочатку ви маєте обзавестися власним велосипедом, і тільки після цього ви розумієте, що повинні робити далі.

Відтоді, як я почав досліджувати проблему людської поведінки, старанно намагаючись відчути різницю, я вже ніколи не був тим чоловіком, який починав свою подорож. Я не настільки категоричний, як раніше, не засуджую іншого за відмінність його бачення від моїх поглядів. За останні роки моє терпіння відносно людей, які виступають повними антиподами мене самого, стало набагато глибшим. Так, я не буду заходити далеко, говорячи, що в моєму житті відтоді взагалі не було конфліктів чи брехні, але сьогодні згадані ситуації трапляються зі мною дуже рідко.

Я точно маю подякувати Стуре за одну річ — саме він пробудив у мені інтерес до проблеми людської комунікації. Без його досвіду ця книга, імовірно, ніколи б не була написана. Ще одна деталь — для полегшення процесу читання я вирішив використовувати займенники «його» та «він», коли посилаюся на приклади, що не пов'язані з конкретною людиною. Не йдеться про неповагу — це зроблено для більшого комфорту під час читання. До того ж я знаю: у вас достатньо уяви, щоб підставити займенник «вона» там, де це може бути доречно.

Що ви можете зробити для підвищення рівня ваших знань? Робота з даною книгою стане хорошим початком — і я маю на увазі книгу в повному її обсязі, а не перші три розділи. Якщо пощастить, вже за кілька хвилин ви зможете поринути в ту саму подорож, в яку я відправився

двадцять років тому. При цьому я гарантую, що ви не пожалкуєте про своє рішення.

Та якщо ви все ж нічого не почерпнете навіть після прочитання, обіцяю повернути витрачені в книжковій крамниці гроші.

Томас Еріксон,  
*вчений-біхевіорист, лектор та письменник*



## **Будь-який комунікативний контакт включає реципієнта — саме за ним остаточне рішення**

Ця теза здається вам дивною? Дозвольте пояснити. Повідомленням у його прямому розумінні можна вважати лише ту частину інформації зі сказаної вами певній людині, яка була «відфільтрована» цією самою людиною крізь її власну систему поглядів, упереджень і стереотипів. Зважаючи на різні обставини, співрозмовник може інтерпретувати те, що ви намагалися донести, в абсолютно відмінному — від задуманого вами на початку розмови — ключі. Отже, те, що фактично розуміється, залежить від людини, з якою ви веде розмову — рідко стається так, що повідомлення в повному об'ємі сприймається іншим відповідно до ваших початкових намірів.

Отож усвідомлення того, що ви практично не контролюєте процес засвоєння інформації реципієнтом, може здатися досить неприємним. Та зрештою незалежно від того, скільки інформації ви хочете вкласти в голову співрозмовника, зробити ви можете не так вже й багато. Зрозуміло, що останнє ми можемо розглядати як одну з багатьох перешкод, та ніхто й не говорив, що буде легко.

Безперечно, перебудувати свідомість співрозмовника неможливо, але водночас більшість людей знають, як би хотіли, щоб до них відносилися інші. Ваше завдання — шляхом підбору та коректування власної моделі поведінки адаптуватися до темпераменту та характеру співрозмовника. Це дозволить вивести ваші комунікативні навички на більш ефективний рівень.

### **ЧОМУ ЦЕ НАСТІЛЬКИ ВАЖЛИВО?**

Шляхом створення нейтрального характеру комунікації ви даєте співрозмовнику можливість зрозуміти вас як індивідуальність — на його умовах. Такий хід розмови дозволяє іншій людині витратити

більше власних ресурсів на оброблення та розуміння ваших думок, аніж на свідому чи несвідому адаптацію до вашої манери спілкування.

Всі ми маємо працювати над нашою гнучкістю — для того, щоб комбінувати та змінювати стилі спілкування, адаптуєтесь та застосовуючи їх у діалогах з людьми, які відрізняються від нас своїми поглядами. І тут криється інша істина: по-перше, незалежно від того, який метод спілкування ви обрали, як особистість, ви завжди будете в меншості; по-друге, незалежно від того, яку модель поведінки ви використовуєте, люди навколо робитимуть по-своєму, і таких завжди буде більшість. Отож ви не можете думати тільки про себе, адже подібна комунікативна гнучкість і здатність зчитувати інтереси та потреби співрозмовника є характерною рисою кваліфікованого комунікатора.

Знання та розуміння стилів поведінки та методів комунікації співрозмовника дозволить зробити обґрунтовані припущення відносно моделі, згідно з якою окрема людина може реагувати в певних ситуаціях. Це розуміння також збільшить вашу здатність відчувати людину навпроти.

## **У ВІДСУТНОСТІ СИСТЕМИ КРИЄТЬСЯ ІСТИНА**

Дозвольте мені прояснити ще одне важливе питання. Ця книга не претендує на істинність і всеосяжність в аспекті людського спілкування. Більше того, ніяка книга не може служити першоосновою, оскільки всі ті сигнали, які ми безперервно передаємо одне одному, не вписуються в жодну книжкову парадигму. Навіть якщо б ми враховували мову жестів, відмінності між діалогами чоловіків та жінок, культурну специфіку та інші критерії диференціації, ми б не змогли записати все в рамках однієї роботи. Ми могли б враховувати ще й психологічні та вікові аспекти, графологію та астрологію, але однаково не отримали би беззапечної картини.

Разом з тим саме цей фактор є найбільш незвичайним. Люди — не електронні таблиці в Excel, вони занадто складні, щоб бути вивченими повністю. Ми не можемо розрахувати все згідно з математичними законами. І навіть найпримітивніші та найменш освічені, за нашими мірками, особистості занадто складні, щоб повноцінно вкласти в рамки однієї теорії. Та саме шляхом вивчення основ людської комунікації кожен з нас отримує можливість уникнути найбільш серйозних промахів.

## ЦЕ ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗНОВУ Й ЗНОВУ

*«Ми звертаємо увагу на те, що робимо, але не задумуємося над причиною своїх дій — чому ми робимо те, що робимо. Отже, ми судимо та оцінюємо оточення через призму власної мотивації та власних дій».*

Ці слова належать психоаналітику Карлу Юнгу. Різні шаблони поведінки — саме вони задають динаміку нашого життя. Кожна людина поводить себе по-своєму, тут все зрозуміло. В окремих формах поведінки ми можемо впізнати себе, але водночас не визнаємо й не приймаємо інших паттернів. Крім того, як відомо, всі ми поводимо себе неоднаково в різних ситуаціях — радості чи роздратування.

З цього погляду немає правильних чи неправильних моделей поведінки — більшість прийнятна тією чи іншою мірою. Та й взагалі поняття належної чи некоректної поведінки не існує: ви ті, хто ви є, і насправді не особливо задумуєтеся над природою всіх цих процесів. З вами все добре, хай там що. Не має значення, як ви поведетеся чи як вас сприймає оточення — все чудово. У межах дозволеного, звичайно.

## Я ТАКИЙ, ЯКИЙ Є

У кращому зі світів, звісно, було б достатньо просто сказати, «Я такий, який є». Принаймні так стверджується в одній книзі, яку я прочитав. Хіба не було б чудово відпустити контроль над власною поведінкою? Завжди поводитися так «правдиво», як ви дійсно почуваетесь в тій чи іншій ситуації? Справа в тому, що ви можете зробити це. Ви можете поводитися так, як того забажаєте. Все, що вам необхідно — просто знайти правильні умови, в яких можна так робити.

Існує два варіанти, коли ви можете повністю бути собою.

Перший — коли ви перебуваєте в кімнаті на самоті. У цьому випадку абсолютно неважливо, що ви говорите, що робите, як робите. Ваші крики чи лайки не нашкодять нікому, так само як ви просто можете проринути у світ тиші та роздумів відносно найскладніших таємниць людського буття чи того, чому Йон-Фредрік Райнфельдт завжди виглядає настільки засмученим. У своєму ескапізмі ви здатні поводитися без кліше та масок. Просто, чи не так?

Другий варіант ситуації, коли ви можете бути самими собою — якщо люди в кімнаті повністю розділяють ваш настрій. Згадайте, чого навчали нас наші мами? «Поводься з іншими так, як би ти хотів, щоб інші

поводилися з тобою». Прекрасна порада з благими намірами. Однак вона дієва лише тоді, коли ви спілкуєтеся з людьми, схожими за характером на вас. Тобто все, що вам зараз потрібно зробити — скласти список людей, які в принципі думають, діють і мають такі самі переконання, як ви, знайти їх та потоваришувати з ними.

В усіх інших ситуаціях доречно, по-перше, зрозуміти, як сприймаєте ви, і, по-друге, як сприймають вас. Не думаю, що буду оригінальним, коли скажу: більшість людей, з якими вам доводиться зустрічатися, не така, як ви.

*«На початку було Слово, і Слово було з Богом.*

*І Бог промовив: «Нехай буде світло! І з'явилося світло»».*

Неймовірно, погоджуєтеся? Слова мають фантастичну силу. Але існує відмінність між словами, які ми обираємо для спілкування і тим, як ми використовуємо ці слова безпосередньо в комунікації. Як ви помітили ще з назви даної книги, ми можемо по-різному інтерпретувати слова. Так-так, ви розумієте, про що я. І коли ви використовуєте невідповідне слово в певній ситуації, можливо, саме ви постаєте дурнем.

## **ОТОЧЕНИЙ ІДІОТАМИ — ЧИ ВСЕ-ТАКИ НІ?**

Почекайте хвилинку. А яку ж ідею насправді закладено в словах вище? В якийсь момент мене вразила наступна аналогія: структура нашої поведінки схожа на коробку передач в автомобілі. Всі типи й усі рівні необхідні, та залежно від ситуації одна модель може підходити, а інша ні. Інакше кажучи, нормальним здається завести свій автомобіль з першої передачі — п'ята була б непотрібною і складною. Втім, коли ви ведете автомобіль на швидкості 100 кілометрів на годину, перша передача виглядає істинним безумством.

Серед нашого оточення можна знайти тих, хто виступає проти категоризації людської натури. Може, і ви теж належите до їх числа — тих, кому не подобається ідея формування типових рамок та розподілу людей на формальні групи.

Однак кожен із нас так чи інакше займається цим — заносить людей в окремі категорії, тільки, можливо, відмінні від тих, що пропоную я у своїй книзі.

У будь-якому разі факт залишається фактом: всі ми різні, всі помічаємо та занотовуємо відмінності одне одного. На мою думку, таке «фіксування» особливостей ближніх може принести багато користі.

Головне тут — робити все коректно. Так само й неправильне використання інструменту категоризації може призвести до негативних наслідків.

Отже, як бачимо, важливий навіть не сам інструмент типізації людської індивідуальності, важливе те, як ви його використовуєте.

Частина з того, що ви прочитаєте далі, я запозичив з бази *IPO* — *Інституту розвитку особистості та Профільного аналізу*. Користуючись нагодою, я хотів би подякувати Суне Гелльбергу та Едуарду Левіту за допомогу та люб'язне надання матеріалів їхніх тренінгів. Використовуйте цю книгу як вступ до теорії людської комунікації. Все інше — на ваш розсуд.

## **НЕМАЄ ЗНАЧЕННЯ, НАСКІЛЬКИ ДИВНИМ ЦЕ МОЖЕ ВИГЛЯДАТИ — У ПРИНЦИПІ, ВСЕ НОРМАЛЬНО. ПОВЕДІНКА...**

### **...відносно передбачувана. Але:**

У типових ситуаціях людина реагує в звичайній для себе манері. Неможливо спрогнозувати кожен гіпотетичну реакцію до того, як вона дається взнаки.

### **... є частиною шаблону.**

Наші реакції часто вкладаються в рамки одного шаблону. Отже, ми маємо з повагою ставитися до моделей поведінки оточення, водночас розуміючи власну.

### **... нестійна та залежить від багатьох факторів.**

Ми повинні вчитися слухати, виражати свої думки ясно, відчувати, що є необхідним у певний момент спілкування. Кожен може підлаштуватися під ситуацію.

### **... є такою, яку можна прослідкувати.**

Ми повинні вміти спостерігати та трактувати більшість моделей поведінки, навіть не будучи психологами-аматорами. Висновки робіть самостійно

### **...є такою, яку можна розшифрувати.**

Ми повинні вчитися розуміти, чому в певних ситуаціях люди діють саме в такому ключі.

**... є індивідуальною.**

Незважаючи на відомі шаблони та моделі, поведінка кожної людини унікальна, як унікальною є і сама особистість.

**... є такою, яку можна пояснити.**

Розпрощайтеся із заздрістю та скаргами. Вчіться толерантності та розвивайте терпіння — як стосовно самих себе, так і стосовно інших.

## ЧОМУ МИ СТАЛИ ТИМИ, КИМ Є ЗАРАЗ?

Питання: як моделюється той чи інший тип поведінки? Чому люди настільки різні? В усьому доводиться розбиратися. А якщо дуже коротко: відповіддю є комбінований вплив спадковості та довкілля.

Основи тієї моделі поведінки, яка стане домінантою в дорослому віці, були закладені ще до нашого народження. Особливості темпераменту та риси характеру, які ми успадкували, впливають на нашу поведінку, та всі вони є складовою процесу, що розпочався вже на генетичній стадії. І хоча його природа досі є каменем спотикання серед вчених, більшість погоджується з важливістю фактору генетики при формуванні характеру людини. Мало того, що ми успадковуємо риси наших батьків, ми успадковуємо ще й відтинки характеру наших дідусів та бабусь, а також — тією чи іншою мірою — інших наших родичів. Згадайте, рано чи пізно всі ми чуємо фразу про те, що виглядаємо чи говоримо, як тітка або дядько. Особисто я в дитинстві був схожий на свого дядька Бертіля — мене видавало руде волосся. Оскільки на пояснення причин подібної генетичної спадковості потрібно чимало часу, на даному етапі просто визначимо — наша генетика закладає основи для подальшого поведінкового розвитку.

Що відбувається, коли ми народжуємося? Переважно діти народжуються сміливими та імпульсивними. Вони не відчують ніяких бар'єрів, роблять те, що хочуть, і часто говорять «ні, не буду» або «так, я можу це зробити!» Діти щиро переконані, що здатні справитися з чим завгодно. Та зрозуміло, що настільки спонтанна й часом неконтрольована поведінка — не завжди те, що подобається їхнім батькам, а тому — вуаля! — починається перетворення колись оригінальної моделі поведінки. Згідно з хорошим чи поганим сценарієм у копію когось іншого.

## **ЯКИМ ЧИНОМ ДІТИ ПІДДАЮТЬСЯ ВПЛИВУ?**

Загалом виділяють два шляхи, якими навчаються діти. Згідно з першим дитина приходиться від невдоволення чимось або кимось до задоволення, свого роду компенсації.

Другий шлях — це шлях імітації, найбільш поширений метод пізнання. Дитина імітує все, що бачить навколо себе, а зразком для наслідування часто стає той із батьків, хто є однієї статі з дитиною. (Варто зазначити, що це в жодному разі не вичерпне дослідження того, як функціонує цей процес, хоча й наша книга не про те, як дорослі впливають на поведінку дітей.)

## **МОЇ БАЗОВІ ЦІННОСТІ**

Мої базові цінності слід шукати глибоко в моїй свідомості. Вони вкоренилися настільки глибоко, що навряд чи варто намагатися їх змінити. Зараз йдеться про речі, які я почерпнув від батьків у дитинстві, які були закладені в мій характер ще в школі, коли я був дуже маленьким. Наприклад, установка на старанність у школі, тому що після її закінчення системні знання дозволять вам отримати хорошу роботу. Або ж розуміння того, що бійка — це абсолютно недопустиме явище. Результатом останнього, зокрема, став той факт, що за своє життя я так і не підняв руку на іншу людину. Я не бився з третього класу, і, як мені думається, тоді я програв (Вона була дійсно сильною.)

Інша базова цінність полягає в тому, що всі люди рівноцінно важливі в моїх очах. Це те, що мої батьки демонстрували мені в дитинстві: я ніколи не буду судити про іншу людину з огляду на її національність, колір шкіри чи стать.

Всі ми виступаємо носіями ключових цінностей, і кожен на підсвідомому рівні розуміє, де добро, а де зло. Ніхто не зможе зруйнувати мою систему базових цінностей.

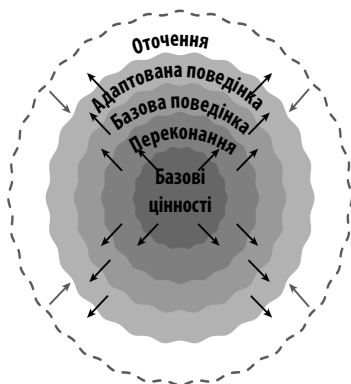
## **ПЕРЕКОНАННЯ ТА ПІДХОДИ**

Наступний рівень — це мої переконання, що не мають нічого спільного з базовими цінностями. Переконання — це погляди, сформовані мною на основі власного досвіду, це висновки, які я виніс із життєвих ситуацій, з якими я зіштовхнувся в середній школі, у коледжі чи на першій роботі. Навіть досвід дорослого життя може впливати на систему переконань.



Родичка жіночої статі одного разу розповіла, що не довіряє продавцям. Звісно, вона не одна на планеті, хто має стійкі переконання стосовно продавців, але у її випадку визначальним фактором став ряд комічних ситуацій. Так, родичка просто не могла придбати річ, щоб опісля не повернути її до магазину. Светр, диван, автомобіль — процедура купівлі була безкінечною.

Кожен факт має бути дослідженим та вивченим. Втім, незалежно від того, як скрупульозно вона підходила до придбання чого-небудь, вона однаково хотіла повернути свої покупки.



#### Проста, але дієва модель IPO

(Інститут персонального розвитку)

Як тільки переді мною постала повна картина її поведінки, я запитав, чому вона постійно повертала товари. Пояснення було таким: 85 % продавців виявилися шахраями. Мій аргумент про те, що я теж був продавцем, не спрацював. І дотепер я не знаю, чи належу до числа 85 % шахраїв, чи можу зачислити себе в 15 % щасливчиків. Водночас важливим є ось що: ви можете працювати над своїми переконаннями. Її недовіра до продавців очевидно сформувалася через неприємні обмани протягом багатьох років. Однак маючи достатньо позитивного досвіду, можна переглянути навіть непохитну систему переконань.

### ЯКИМ БУДЕ РЕЗУЛЬТАТ?

І мої базові цінності, і мої переконання впливають на вибір моделі поведінки. Але в комплексі вони формують мій основний паттерн — поведінку людини, якою я хочу бути найбільше. Основний паттерн

поведінки — той, який я використовую в цілковитій свободі, без впливу зовнішніх чинників.

Я думаю, що ви розумієте, про що йдеться: в який же момент ми насправді досягаємо повної свободи від зовнішніх факторів? Коли я ставлю це питання на тренінгах, всі зазвичай погоджуються: уві сні.

Та люди різні. Деякі не переймаються навіть у реальному житті. Вони завжди діють без масок, тому що ніколи не задумуються над тим, як їх може сприймати оточення. Чим глибше ваше самопізнання, тим вища вірогідність вашої успішної адаптації до поведінки людей навколо.

## **ЯКИМ МЕНЕ БАЧАТЬ ІНШІ ЛЮДИ?**

Найчастіше ми бачимо вже змодельовану поведінку. Інтерпретація специфічної поведінки іншої людини, яка проявляється в підборі відповідної моделі мною, — ось, що помітно оточенню. Інакше кажучи, все зводиться до маски, яку ви одягаєте, щоб органічно вписатися в ту чи іншу ситуацію. Безумовно, ми можемо мати декілька різних масок. Наприклад, нічого дивного немає в тому, щоб «носити» одну на роботі, іншу вдома. А, можливо, ще іншу, коли відвідуємо своїх родичів. І хоча ця книга не претендує на статус професійного курсу з психології, я задоволений твердженням про те, що кожен із нас по-різному інтерпретує окрему ситуацію, щоб діяти відповідним чином.

Свідомо чи несвідомо, зовнішні чинники схиляють мене до вибору певного типу дій. Я не говорю, що шляхом такого простого пояснення я описав всю палітру факторів, які формують модель поведінки людини, — це служить лише в якості введення.

Щоб зрозуміти, як ми діємо, розгляньмо таку формулу:

$$\text{Поведінка} = f(\text{О} \times \text{Зф})$$

*Поведінка* є функцією від *Особистості* та *Зовнішніх факторів*

*Поведінка* — це те, що ми можемо спостерігати.

*Поведінка* — це те, що ми стараємося зрозуміти.

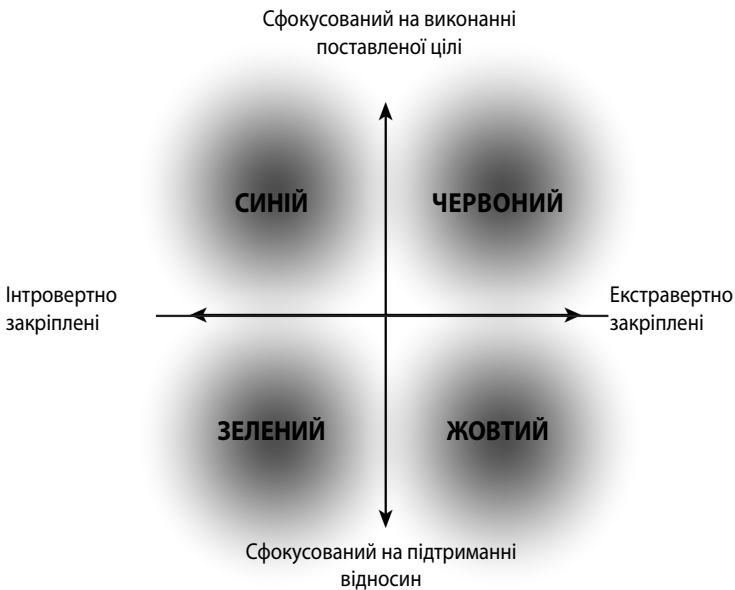
*Зовнішні фактори* — це речі, які впливають на нас.

**Висновок:** ми постійно впливаємо одне на одного. Суть полягає в тому, щоб зрозуміти, що приховується під маскою співрозмовника.

# Уявлення про систему, яку ви збираєтеся опанувати

У кінці книги ви знайдете історію формування даної системи, та якщо вже ви, здається, не проти пізнати найбільш цікаві деталі — або як це працює на практиці — самостійно, ви можете йти книгою крок за кроком. Інакше ж завжди можна розгорнути безпосередньо сторінку, де представлений короткий огляд матеріалу.

Як бачимо, існує чотири основні типи поведінки. Ця книга саме про те, як ви можете навчитися розпізнавати ці типи. Вже через кілька глав, коли ви будете читати про різні кольори, перед вами почнуть з'являтися різні обличчя. Іноді, можливо, навіть ваше власне.



Багато людей з числа тих, кого ви зустрічаєте на життєвому шляху, володіє якостями, які вам хотілося б мати — часто аж до заздрощів. Звісно, адже ці люди опанували певні риси, які, скоріше за все, не вдалося опанувати вам. Можливо, ви хотіли б стати більш рішучими, як ЧЕРВОНІ, або ж бажаєте, щоб комунікація з незнайомцями не була такою складною, як це вдається ЖОВТИМ.

Ну або ж вам хочеться зменшити кількість стресових ситуацій у своєму житті, коли вирішення справ супроводжується спокоєм — так роблять ЗЕЛЕНІ. А можливо, ви взагалі жалкуєте, що не можете змусити себе впорядкувати всі ділові папери, як це зробили ті самі СИНІ. У книзі, яку ви тримаєте, ви зможете пізнати всі секрети успіху цих людей, зрозуміти, як бути схожими на них.

<p><b>Аналітичний</b></p> <p>Уповільнена реакція; максимум зусиль на організацію; мінімальний інтерес до вибудовування дружніх відносин; бачення події в хронологічному зв'язку з іншими; обережність; схильність до небажання брати участь у чомусь.</p>	<p><b>Домінуючий</b></p> <p>Швидка реакція; максимум зусиль на контроль; мінімальний інтерес до обережного вибудовування дружніх відносин у колективі; орієнтування в часі на сьогодні й зараз; прями дії; негативне ставлення до пасивності.</p>
<p><b>Стабільний</b></p> <p>Розмірена та спокійна реакція; максимум зусиль на залученість та комунікацію; мінімальний інтерес до змін; орієнтування в часі на сьогодні й зараз; підтримка інших; схильність до неконфліктності.</p>	<p><b>Надихаючий</b></p> <p>Миттєва реакція; максимум зусиль на залученість; мінімальний інтерес до рутинності; орієнтація в часі на майбутнє; імпульсивність у діях; прагнення до перебування в центрі уваги; нелюбов до самотності.</p>

Зрозуміло, що є ще й зворотний бік медалі. Речі, про які ви прочитаєте далі, дозволять вам зрозуміти, що, можливо, ви також поводитеся з іншими занадто різко — так зазвичай буває з ЧЕРВОНИМИ. Або ж у розмові з іншим вас недопустимо «багато» — це стається з ЖОВТИМИ. Ну або ж ставитеся до справ занадто поверхнево та несерйозно, ніби ЗЕЛЕНІ. Чи може ви, подібно СИНІМ, схильні в усьому бачити ризик, а тому дивитися на світ з перманентною підозрою в очах? Працюючи з

цією книгою, ви навчитеся помічати підводне каміння власного характеру й зрозумієте, як правильно обходити його.

Незалежно від того, який розділ читаєте, будь ласка, робіть помітки на сторінках — це допоможе вам закріпити найнеобхідніше.

<b>ЧЕРВОНИЙ</b>	<b>ЖОВТИЙ</b>	<b>ЗЕЛЕНИЙ</b>	<b>СИНИЙ</b>
Домінуючий	Надихаючий	Стабільний та постійний	Аналітичний
Керується амбіціями; вольовий; рішучий при вирішенні проблем; енергійний та схильний до конкуренції; сміливий та допитливий; активний ініціатор; абсолютно нетерплячий; наполегливий.	Комунікабельний та переконливий; вербально відкритий; схильний до емпатії; конструктивний; оптимістичний та творчий; чутливий; часто спонтанний та потребує уваги.	Терплячий; такий, на якого можна покластися; уважний та турботливий; стриманий та розмірений; дружлюбний та доброзичливий; наполегливий; вміє слухати іншого; обачливий та обережний; ініціативний та чесний; делікатний.	Послідовний та обачливий; систематичний та скрупульозний; чіткий та точний; логічний; традиціоналістський; схильний до роботи на самоті; об'єктивний; перфекціоніст; схильний до методичного підходу; дотримується правил; схильний до структурування завдань.

## ЧЕРВОНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

### ЯК РОЗПІЗНАТИ СПРАВЖНЬОГО АЛЬФУ ТА ЩО ПОТРІБНО РОБИТИ ДЛЯ ТОГО, ЩОБ НЕ ОПИНИТИСЯ НА ЙОГО ШЛЯХУ?

#### **Зробімо все по-своєму. Негайно!**

Перед нами тип особистості, який ще Гіппократ у своїй теорії людського темпераменту назвав холеричним. Якщо ми звернемося до таблиці синонімів Microsoft Word, — ви знаєте, про що я: клікнути правою кнопкою миші й проскролити вниз до синонімів, — ми побачимо такі: *різкий, запальний, вибуховий, вогняний та дратівливий*. Просто вау. Ви швидко помітите «червону» особистість просто тому, що ці люди взагалі не стараються приховати свою натуру.

«Червона» персона — це динамічний індивідуаліст. Його життєві цілі можуть здаватися недосяжними для інших людей. Через неймовірну амбіційність задач «червоної» особистості виконання більшості з них здається неможливим. Люди цього типу невтомно рухаються вперед, постійно навантажують себе та практично ніколи не здаються, а їхня віра у власні можливості неперевершена. «Червона» особистість «несе» в собі непідробну ідею про те, що в принципі може досягнути всього в цьому світі — якщо тільки буде працювати на належному рівні.

Люди з превалюванням «червоного» в їхньому темпераменті та поведінці орієнтовані на перманентне виконання завдань, вони екстраверти та насолоджуються перешкодами на шляху до своєї мрії. Вони приймають швидкі рішення та комфортно відчують себе в ролі лідера, який діє, скажемо, на межі факторів ризику. Основою такої поведінки ЧЕРВОНИХ є те, що вони природжені лідери. Ці люди охоче приймають командування та із задоволенням виходять на перший план, а їхня індивідуальність гармонійно вписується в умови особливо гострих

ситуацій. Більшою мірою саме через згадане переконання ЧЕРВОНИХ у тому, що вони здобудуть перемогу, незважаючи на обставини. Як ви розумієте, немає нічого дивного в тому, що «червоний» тип поведінки властивий, наприклад, президентам та генеральним директорам.

Принцип суперництва присутній у всьому, чим займаються ЧЕРВОНІ. Безумовно, не зовсім коректно говорити, що люди цього типу в усьому шукають можливість конкурувати, та якщо з'являється шанс на перемогу — чому б і ні? Водночас можливість виграти часто не є пріоритетною — ЧЕРВОНИМИ рухає саме бажання змагатися.

Пеле, один із моїх колишніх сусідів, обожнював процес змагання настільки, що навіть випрацював у своїй свідомості нові інтереси. Так, мені подобається працювати в саду, я проводжу там досить багато часу. Пеле ж, зі свого боку, садівництво не цікавило взагалі, та після постійного захоплення перехожих моїм садом, він просто не міг не зайнятися роботою з рослинами. Пеле почав розвивати одну інсталяцію за іншою, і все це здійснювалося з однією дуже чіткою ціллю: перевершити мене. Навіть дружина Пеле виглядала розгубленою, коли він створював нові клумби, насаджував абсолютно феєричні рослини та обробляв ділянку для гольфу. Єдиним шляхом, який міг допомогти мені тримати Пеле в напрузі, була демонстрація готовності купувати ще більше рослин. Після такого він міг помчатися в місцевий Центр садівництва швидше, ніж ви встигли б проговорити «двобаний невдаха».

Також ви можете розпізнати ЧЕРВОНИХ за іншими шаблонами в поведінці. Хто розмовляє гучніше за всіх? ЧЕРВОНІ. Хто буквально згорає, пояснюючи що-небудь? ЧЕРВОНІ. Хто миттєво реагує на будь-яке запитання? І знову ЧЕРВОНІ. Хто під час звичайної дружньої вечері відпускає абсолютне категоричні ремарки відносно будь-чого? І кому ще прийде в голову ідея обговорювати проблеми цілого континенту після перегляду всього однієї передачі по телебаченню?

Життя ЧЕРВОНИХ постійно сповнене подій. Вони не можуть сидіти спокійно. Час у бездіяльності — втрачений час. Життя занадто коротке, а тому слід діяти негайно. Ви впізнаєте цей тип? Навіть сумнівів не було. Йдемо далі.

### **Ми про все домовляємося напряму — це єдиний варіант**

ЧЕРВОНІ не розцінюють різку та грубу поведінку як щось негативне. Коли йдеться про конкретні речі, люди цього типу завжди говорять те, що вони думають, без купюр. Їм не потрібно увалювати свою думку.

Якщо якась ідея з'являється в голові ЧЕРВОНИХ, ми дізнаємося про це за секунду. Вони мають заготовлені відповіді на більшість питань і діляться ними прямо й точно.

Зауваженням загального характеру є те, що люди «червоного» типу чесні — тому що осмілюються прямо викривати свої погляди перед оточенням. Вони самі не помічають цього, висловлюють свої думки, як є.

Якщо у вашій команді не вистачає людини з невгамовною енергією, ви можете сміливо запрошувати ЧЕРВОНИХ. Невтомні, вони готові рухатися вперед тоді, коли інші вже здалися — до того часу, поки вони сповнені рішучості досягнути успіху, так. Втім, рутинне та одноманітне завдання може бути безповоротно проігнороване ЧЕРВОНИМИ.

Я називаю подібний феномен свідомим відокремленням. Інакше кажучи, якщо завдання справді важливе, ЧЕРВОНІ в пошуках вирішення пройдуть крізь вогонь і воду. Якщо ж людина цього типу відчує, що завдання безглузде й непотрібне — воно вмить буде викинуто на смітник.

#### ЧЕРВОНІ люди зазвичай

цілеспрямовані	рішучі	сміливі
амбіційні	схильні до конкурентної боротьби	незалежні
самостійні	кмітливі	схильні до невідкладного вирішення проблеми
переконливі	вольові	орієнтовані на результат

Що далі? Продовжуємо! Тисни на газ!

#### Я можу щось виграти? Тоді я у грі!

Отож, ЧЕРВОНІ люблять конкуренцію. Вони цінять ту легку ворожість, яка є невід'ємною частиною будь-якого змагання — змагання, яке іноді існує лише у свідомості червоних. Може йтися про гру в карти, про



знаходження кращого місця для паркування або ж взагалі про перемогу у п'ятиборстві під час Свята літнього сонцестояння (в Україні — Івана Купала. — *Прим. перекл.*), коли ціль гри полягає просто в пізнанні одне одного, у зв'язку з чим жоден із учасників насправді не конкурує між собою. Для ЧЕРВОНИХ бажання бути першим цілком природне — ці люди бачать себе переможцями.

Дозвольте мені навести такий приклад. Кілька років тому я працював у компанії, де генеральний директор належав до людей «червоного» типу. Він був енергійним та ефективним — а отже, надзвичайно динамічним. Ніякі засідання не були настільки лаконічними та приємними, як з цим директором. Однак його слабким місцем було постійне прагнення до змагання. Ще в молодості він займався флорболом (або хокеєм у залі. — *Прим. перекл.*), а тому кожної весни в нашій компанії організовувався відповідний турнір. Хоча це було популярним ще навіть до його приходу в компанію.

Зрозуміло, що він мав взяти участь. Ніхто з генеральних директорів до нього не робив цього, та проблемою було не це. Складність полягала в тому, що як тільки він отримав у руки ключку, ми побачили зовсім іншу людину: у вогняному прагненні здобути перемогу він змітав кожного, хто з'являвся на його шляху.

Це тривало кілька років до моменту, коли в одного з учасників не вистачило сміливості сказати директору, що той грає занадто грубо, хоча гра насправді не є такою серйозною. І директор не зрозумів. У турнірних змаганнях проявляється конкурентна складова, і якщо ви зможете справитися з нею, ви переможете. Все просто!

Він змагався за кермом, на паркеті для флорболу, у бізнесі. Ніщо не уникало змагальної долі. Він навіть кинув виклик сам собі, щоб перевірити, наскільки швидко він зможе прочитати книгу. Те, що ми робимо виключно в якості релаксації, ЧЕРВОНИ перетворюють у змагання. Навіть сто сторінок за годину мають перетворитися на щось дійсно реальне.

Як потім виявилось, дружина навіть заборонила йому грати в гру «*Memory*» з дітьми, яким тоді було п'ять та шість років. Оскільки вони мали більш розвинену пам'ять, ніж тато, вони справлялися краще й перемагали частіше — у своєму розчаруванні їхній тато справді залякав їх.

Однак до того, як ви сформуєте у своїх очах відразливий портрет людей «червоного» типу поведінки, ми маємо розглянути істинні наміри ЧЕРВОНИХ. Їхня інтенсивність та агресія часто справляють на оточення

негативне враження, тому що поведінка ЧЕРВОНИХ сприймається як прояв бажання домінувати та пригнічувати інших. Немає на світі більшої омани. Наміри ЧЕРВОНИХ практично ніколи не містять у собі злості. Такі люди просто прагнуть змагатися.

І це є однією з найбільших проблем у характері ЧЕРВОНИХ. Нерідко негативне ставлення людей до ЧЕРВОНИХ зумовлене особистісною силою цього типу. Авжеж, далі в книзі я розповім вам, як можна поводитися з такими індивідуальностями, але вже зараз можу продемонструвати, що в цьому немає нічого складного.

## ЧАС — ЦЕ ГРОШІ

### Червоні поспішають. Тільки вперед

*Швидкий* — це чудовий синонім стосовно ЧЕРВОНИХ. Якщо під час наради ви раптово побачили, що хтось із колег відволікається на інше, цілком можливо, що це людина «червоного» типу поведінки, що втратила інтерес до питання. Та якщо ж ви подивитесь уважніше, ви зрозумієте, що думками ця людина вже далеко за межами кабінету, — наприклад, обдумує наступне питання, винесене на обговорення. Оскільки ЧЕРВОНІ — цілісні аналітики, вони легко здатні випереджати у своїх роздумах інших.

Важко знайти те, що дратує ЧЕРВОНИХ більше за повільність. Якщо певна дискусія очевидно затягується, люди цього типу можуть спокійно перервати її запитанням про те, чи справді є необхідність у настільки монотонному вирішенні проблеми. Мовляв, ми й так обговорюємо це протягом двадцяти хвилин. Візьміть себе в руки! Тут всього-на-всього кілька мільйонів інвестицій. Невже це складно?

Цікаво, але якщо подумати, то вони часто мають рацію. Коли більшості в групі складно прийняти рішення, ЧЕРВОНІ, керуючись невичерпним бажанням рухатися далі, легко беруть на себе необхідну відповідальність. У команді, де є ЧЕРВОНІ, жодне з питань не обговорюється до безкінечності. Врешті-решт діяльність завжди краща за бездіяльність, хіба не так?

Одним словом, перевага очевидна: ми говоримо про людей, які не витрачають свій час ні на що, окрім розвитку. Як тільки завдання стає неясним чи затягується у своєму вирішенні, ЧЕРВОНІ будуть забезпечувати оточенню необхідну робочу динаміку протягом подальшої роботи над окремими питанням, проектом чи іншим завданням. Швидко-швидко, зробити це на раз-два.

Близько п'ятнадцяти років тому я почав працювати в невеличкій консалтинговій компанії з приблизно дюжиною працівників. Це була бездоганна організація, в якій панував чудовий дух підприємництва та прекрасна зарядженість на бізнес-зв'язки. Однією з причин їхньої ефективності могла бути особистість директора — людини «червоного» типу поведінки. Ніщо не могло стати несподіванкою для Бьорна. Жодна зустріч не займала більше часу, ніж необхідно було витратити на неї спочатку.

На другий чи третій тиждень мого перебування в цій компанії я стояв у заторі, коли почув рінгтон мобільного. Поглянувши на повідомлення про вхідний дзвінок, я зрозумів, що телефонує Бьорн. У повній відповідності до того, чого мене навчили в перші дні роботи в даній організації, я розпочав з вітання, мого імені та назви компанії, яку представляю. Тоді Бьорн нетерпляче перервав мене й поставив питання:

— Ви шукали мене?

— Ні, — відповів я, зробивши глибокий вдих і готуючись додати щось опісля, та я не мав жодного шансу.

— Окей, — випалив Бьорн та поклав слухавку.

Вісім секунд.

Непривітний, скажете ви? Ну, на той час ми не знали одне одного. Та все ж маю визнати, що ця ситуація змусила мене трохи понервувати — просто через свою несподівану суть. Я працюю в компанії тільки три тижні й вже отримую дзвінок від генерального директора, та ще й з доволі буркотливим відтінком у його голосі!

Пізніше, коли ми дізналися одне одного краще, — і я зрозумів, що Бьорн належить до «червоного» типу поведінки, — я запитав, чому в той момент він був настільки різким по телефону. Опускаючи той факт, що він навіть не зміг повністю відновити хронологію тієї ситуації, Бьорн зауважив, що, імовірно, єдине, що він хотів в'яснити в ту хвилину — чи справді я шукав його. За його словами, необхідність у розмові відпала, коли він точно зрозумів, що я не мав до нього ніяких питань. Витрачати ж час на тактовні фрази-кліше чи затяжні прощання — явно не для нього.

Варто зазначити, що зараз ми говоримо про людину зі здатністю працювати набагато більше, ніж середньостатистичний чоловік: у середньому за робочий день Бьорну вдається виконувати більше роботи, ніж звичайному працівнику. Він, як і раніше, володіє винятковою здатністю максимально ефективно використовувати будь-який вільний

час. Якщо Бьорн має навіть 5-хвилинне вікно у своєму графіку, він встигне, наприклад, розсортувати листи на електронній скриньці чи здійснити телефонний дзвінок. На перший погляд, це може здатися прагненням до зайвої ефективності, але ЧЕРВОНІ ненавидять бездіяльність. Робота має здійснюватися завжди. Додайте до цього відчуття постійної невідкладності, і ви отримаєте відмінні результати.

## МОЖЛИВОСТІ БЕЗМЕЖНІ — АЛЕ ЧИ ТАК ВСЕ НАСПРАВДІ?

У розумінні людей «червоного» типу поведінки реалістичний підхід — це підхід боягузів. Якщо ми не будемо кидати виклик самим собі, ми ніколи повноцінно не реалізуємо свій потенціал. Рівень амбіційності зазвичай безмежний, оскільки ЧЕРВОНІ обоюжують складні завдання. Отож певною мірою поведінка ЧЕРВОНИХ людей синонімічна здатності справлятися зі складними проблемами та завданнями.

Коли людина з рисами поведінки «червоного» типу задає певні цілі, відбувається кілька речей. Насамперед ЧЕРВОНИЙ хоче знати, як добре може бути виконане конкретне завдання в максимально сприятливих умовах. Якщо всі дев'ятнадцять параметрів узгоджені, і ми додали невеликий імпульс — феноменальні результати стануть справою короткого часу. Іншими словами, все, що знаходиться нижче цього «реального» рівня — нудне в очах ЧЕРВОНИХ, оскільки існує — нехай навіть віддалена — можливість досягнення того, що здається неможливим. Більше того, якщо раніше хтось інший зміг зробити неможливе, у свідомості ЧЕРВОНИХ всі питання відпадають негайно.

Немає нічого неможливого. Неможливе всього-на-всього займає тришки більше сил та часу. До речі, більш ніж вірогідно, що ці рядки належать автору саме з «червоним» типом поведінки.

Безумовно, чимало залежить від цілі, яку поставили перед собою ЧЕРВОНІ. Наприклад, для ЧЕРВОНИХ недостатньо просто отримати захмарний бюджет продажів — якщо людям цього типу не подобається характер самих продажів, вони не звернуть на бюджет ніякої уваги. Через те, що ЧЕРВОНІ покладаються тільки на себе, вони, найімовірніше, ніколи не будуть втягнуті в щось проблемне та авантюрне. І в цьому немає нічого страшного. Людина «червоного» типу задає стосовно самого себе набагато вищі вимоги, ніж представники інших моделей поведінки. Крім того, буквально завжди вони готові працювати набагато більше, ніж їхнє оточення. Ні, звичайно, не тільки люди «червоного» типу поведінки

працюють понад норму, але я все-таки ризикну зробити припущення, що ЧЕРВОНІ з цього погляду могли б дати фору більшості.

Не варто плутати амбіції, властиві ЧЕРВОНИМ, з бажанням зосередити у своїх руках якнайбільшу владу. Для цих людей і так не складає ніяких труднощів отримати футболку лідера — кожному відома безстрашність ЧЕРВОНИХ. Слова на кшталт «там, на вершині, морозно та самотньо» успішно ігноруються ЧЕРВОНИМИ. Вони не бояться і не хвилюються стосовно проблем, які приходять з лідерством. Втім, знову ж таки, влада для них — це не самоціль. Хоча сила й управління завжди будуть у нагоді тим, хто любить брати ініціативу на себе, незважаючи на критику оточення.

Таке явище, як престиж, ЧЕРВОНІ обходять стороною. Звичайно, вони мають розвинене его, однак статус та престиж в їхніх очах не настільки важливі, чого не скажеш про представників інших моделей поведінки. Пояснення просте: зазвичай ЧЕРВОНІ взагалі не хвилюються стосовно думки інших. Вони прийшли не заради когось — вони прийшли заради себе.

## **А ЗАРАЗ ПОСЛУХАЙТЕ МЕНЕ — ОСЬ ЯК ВСЕ ВИГЛЯДАЄ НАСПРАВДІ**

Отже, люди цього типу віддають всього себе. Коли ЧЕРВОНИЙ має сформовану думку чи хоче, щоб інші навколо розділили його позицію, він зробить все можливе й неможливе для цього. Одного разу я був на зустрічі, де більшість людей не знала одне одного, щось схоже на форум консультантів, організований з метою пошуку нових ділових партнерів для подальшого співробітництва. Економіка переживала середину фази рецесії, і всіх нас турбувала відсутність замовлень. Доки ми чекали на приїзд голови, за столом мимохідь обговорювалися різні нагальні проблеми.

На іншому кінці столу сиділа Елізабет — людина з твердими поглядами та переконанням про все в цьому світі. Несподівано й у категоричному тоні вона заявила, що компанія Х все ще могла б заробляти шістсот мільйонів крон (приблизно 67 мільйонів доларів) за тиждень навіть попри рецесію. Близько п'ятнадцяти висококваліфікованих консультантів — інтелігентних та здібних людей — кивнули в бік Елізабет, погоджуючись з її пасажем. Просто уявіть — шістсот мільйонів! За тиждень!

Коли Елізабет перейшла до обговорення питання виходу з глухого кута сучасної консалтингової сфери, я почав обдумувати приведені нею

цифри. Не знаючи, звідки взялися її дані, я мовчав. З одного боку, ці дані могли бути правдивими — з іншого ж, могли бути абсолютно надуманими. Я дійсно не знав. В очікуванні офіційного початку зустрічі я вираховував, наскільки складно заробити шістсот мільйонів не за тиждень, а за рік. І мені не вистачило чистих листів.

Відповідь на мої припущення я отримав вже після форуму. Вирушивши у справах, я сидів у таксі, коли водій увімкнув радіо. У новинах говорили про те, що дохід компанії X, як очікується, буде становити від восьми до дев'яти мільйонів на тиждень (приблизно 900 000 доларів). Я одразу зрозумів, що інформаційним джерелом Елізабет виступили новини. Втім, я також зрозумів, що дев'ять мільйонів за тиждень виглядають більш осмисленою цифрою, ніж шістсот, про які сказала вона.

Та почекайте, співвіднесемо сказане нею з реальністю: чому ніхто належним чином не відреагував на її слова під час зустрічі? Ніхто не засумнівався в її даних. Чому? Та тому, що вона висловила свою точку зору з відчутною впевненістю в голосі. А вираз обличчя Елізабет був визначальним: вона випромінювала спокій, а її голос навіть не тремтів, коли в якості підтвердження вона приводила свої безпідставні цифри.

Тепер ви розумієте, як поводять себе ЧЕРВОНІ. Коли вони сліпо вірять у щось, вони дозволяють людям зрозуміти, що це істинна думка. Можливо, тепер особливі педанти скажуть, що перед нами шахрайська модель поведінки, оскільки ми знаємо, що компанія X заробила дев'ять мільйонів за тиждень, а не шістсот, однак я переконаний, що Елізабет справді вірила в те, що вона сказала. Безсумнівно, це непорозуміння сталося через її незнання даних, вона не цікавилася даним питанням більш детально. Втім, я однаково наголошую, що через впевненість в її голосі всі ми повірили в те, що компанія X заробила два річних доходи за один тиждень.

Як каже мій друг, існує два шляхи вирішення чого-небудь — мій і неправильний.

Все інше ви неодмінно зможе осмислити самостійно.

## **ТІЛЬКИ МЕРТВА РИБА ПЛИВЕ ЗА ТЕЧІЄЮ**

Вони є одночасно і новаторськими, і вольовими. То чому ж, якщо ми це вже згадали, не додати ще й рішучості з установкою на результат? В увяленні ЧЕРВОНИХ недостатньо займатися тим, чим замається більшість. Ми не маємо уникати завдань тільки через те, що їх складно

вирішити. ЧЕРВОНІ не бояться брати на себе відповідальність. Коли інший вагається, обдумує та зважає всі за і проти, ЧЕРВОНІ дають результат у найбільш суперечливих ситуаціях. При цьому такі люди непохитні у своїх рішеннях, а після подібного ходу з їхнього боку увесь робочий процес протікає ще гармонійніше.

Безстрашність ЧЕРВОНИХ дозволяє їм справлятися з перешкодами, які обов'язково виб'ють з колії інших. Особливо це проявляється в екстремальних ситуаціях, коли від них вимагається жорстке та своєчасне рішення. І не випадково більшість підприємців — люди «червоної» моделі поведінки. Створення нових проектів в умовах сучасного ринку — особливо, якщо вони засновані на сучасних бізнес-концепціях — справа не для слабких нервів. І, звісно, не дуже складно справлятися зі справами, коли все йде за планом. Та коли все зводиться до регулярної складної роботи з ранку до вечора протягом багатьох років, глибоко аналітичний склад мислення просто необхідний для того, щоб успішно рухатися вперед і вираховувати всі ризики, які є частиною повсякденності. ЧЕРВОНІ знають про це від самого початку, але в жодному разі не залякани таким розвитком подій.

Вам потрібен хтось, хто буде вирішувати те чи інше питання у вашому житлово-будівельному кооперативі? Чи може ви маєте проблеми з вашим постачальником електроенергії, який заявляє, що ваш лічильник у нормі? А може пірядник, який відремонтував дах та встановив нові ліфти, проявив халатність під час роботи й тепер намагається уникнути відповідальності? Ви щойно обірвали слухавки всіх можливих операторів, завалили листами електронні скриньки цих компаній і вже готові здатися в цій битві, та раптом згадуєте про хлопця, який живе на другому поверсі по сусідству з вами. Хіба він не ЧЕРВОНИЙ? Хіба не він під час останньої зустрічі наважився звернутися до голови зі злободенним питанням вивозу сміття? Так, це той самий хлопець!

Попросіть його допомогти вам, і ви одразу побачите, як справи почнуть вирішуватися. Можливо, вам доведеться трохи мотивувати його, пояснивши, що ці справи переплітаються і з його власними інтересами теж. Але він все зробить. Дещо навіть дуже швидко. Постачальник, який годував обіцянками, зв'яжеться з вами знову, а той хлопець з другого поверху буде спати спокійно, як і до цього, незважаючи на прокльони інших.

Загалом ви будете праві, якщо скажете, що сильні сторони ЧЕРВОНИХ часто виражені дуже яскраво. Вони справді максимально відкриті

у своїй поведінці, і визначити людей цієї поведінкової моделі зовсім не складно. Незважаючи на те, що з роками більшість ЧЕРВОНИХ вчиться реагувати стриманіше, зазвичай характер не зазнає остаточних змін. У будь-якому разі це буде «повний вперед» — з усіма відповідними наслідками.

## **ДО ЦЬОГО НЕ БУЛО КРАЩЕ — ЗАБУДЬТЕ (І ЗАБУДЬТЕ ЯКОМОГА ШВИДШЕ)**

ЧЕРВОНИЙ не буде сліпо триматися своєї точки зору, коли переконаний, що існує краще рішення. Він має гострий розум і може з легкістю перевернутися в повітрі. Однією з переваг подібної поведінки є те, що ЧЕРВОНИЙ не відкидає ідеї оточення, якщо не має власної. Все, що може дати поштовх на майбутнє, потребує вивчення.

Іноді рішення можуть з'являтися навіть дуже швидко, однак прагнення до постійного розвитку задає стійку та гнучку динаміку. Те, що впродовж довгого часу працювало в звичайному ритмі, ЧЕРВОНІ виведуть на новий рівень розвитку. Деякі люди назвуть такий підхід зайвим, та якщо ви запитаете в ЧЕРВОНОГО, навіщо він почав змінювати те, що й так нормально функціонувало, відповідь буде наступною: тому що я міг.

Безумовно, ця модель поведінки ЧЕРВОНИХ також має свої недоліки. У порівнянні з іншими поведінковими типами, у своїй роботі такі люди стомлюються швидше. Коли люди «зеленого» чи «синього» типів поведінки тільки звикають до нових умов і думають, що пізнали робочий процес, ЧЕРВОНІ вже намітили шлях для переходу на інший етап розвитку чи роботи.

Добре це чи погано? Як думаєте ви?

## **ПІДСУМКИ ОГЛЯДУ ЧЕРВОНОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ**

То що ви скажете? Знаєте ЧЕРВОНИХ у своєму оточенні? Якщо ви хочете познайомитися з відомими представниками «червоної» моделі поведінки, ви завжди можете домовитися про зустріч з Йоном Фредріком Райнфельдтом, Мікаелем Персбрандтом, Гунде Сваном та Хансом Йораном Перссоном.

У випадку Йона Фредріка Райнфельдта і Ханса Йорана Перссона досить цікаво співставити їхню природну модель поведінки з тією штучною, яку вони опанували самостійно. Якщо ми говоримо про світові



імена, то в цьому списку відомих ЧЕРВОНИХ будуть такі люди, як Барак Обама та Мати Тереза<sup>1</sup>.

Так-так, саме вони. Якщо ви розглянете діяльність Святої матері, пронизаної силою та стійкістю при зустрічах з іншими світовими лідерами, ви вмить зрозумієте, що як особистість, вона була надзвичайно рішучою та прямою. Типовий ЧЕРВОНИЙ характер.

---

<sup>1</sup> Ще кілька прізвищ відомих ЧЕРВОНИХ — Дональд Трамп, Хілларі Клінтон, Арнольд Шварцнеггер, персонаж «Зоряних війн» Дарт Вейдер (*прим. ред.*).

## **Ж**ОВТА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

### **ЯК РОЗПІЗНАТИ ТОГО, ХТО ВІДІРВАНИЙ У СВОЇХ ДУМКАХ ВІД РЕАЛЬНОСТІ, ТА ЯК ПОВЕРНУТИ ЙОГО В РЕАЛЬНИЙ СВІТ**

**Хто хоче справитися з настільки благородним завданням? Я точно!**

Рухаючись вперед згідно з категоризацією Гіппократа, з цього моменту ми будемо працювати з сангвініками. Який синонім можна застосувати для характеристики цього типу характеру? Оптимістичний та життєствердуючий? Людина з ясними поглядами на життя? Словник синонімів Microsoft Word навіть пропонує епітет «людина можливостей». Що ви тепер скажете? Та фактично це і є оптимальним зображенням людини «жовтого» типу поведінки.

Перед нами люди, які живуть, щоб жити, завжди шукаючи можливості для насолоди та задоволення. Життя — це бенкет, і ЖОВТІ потурбуються про те, щоб взяти від цього максимум. Люди «жовтої» моделі поведінки керуються життєрадісністю та безперервним сміхом. А чому б і ні? Я про те, що сонце завжди сяє де-небудь.

Чи знаєте ви когось, хто бачить промені сонцями там, де іншим видніються лише густі темні хмари? Чи зустрічали ви людей, які зберігали б здатність сміятися навіть коли за кілька місяців не чули жодної приємної новини? Якщо так, то ви зустрічали ЖОВТИХ. Чи були ви на вечірці й помічали, як більшість гостей гуртується навколо однієї особи? Отож у центрі знаходиться не хто інший, як ЖОВТИЙ, який хоче поспілкуватися й розважити всіх. Такі люди самі мають впевнитися, що градус позитивного настрою знаходиться в zenіті і що свято може розгортатися далі. Якщо святкова атмосфера втрачається, ЖОВТІ знаходять компанію, в якій продовжує панувати свято.

Розпізнати людей «жовтої» моделі поведінки легко: вони практично ніколи не замовкають. Вони ті, хто найчастіше відповідають на питання, а не задають їх — а якщо і задають, то такі, про які ніхто не згадував. Вони ті, хто, відповідаючи на окреме питання, розповідають цілу історію, яка навіть близько не співвідноситься з темою всієї бесіди. Але це насправді взагалі не важливо, оскільки ЖОВТІ занурюють вас у хороший настрій. Крім того, їхній невичерпний позитив не залишає шансів негативним емоціям на вашому обличчі.

Знову-таки, я навіть ризикну сказати, що люди «жовтої» моделі поведінки мають найбільшу популярність. Що дозволяє мені зробити такий висновок? Посудіть самі. Оточені електричним настроєм, вони щасливі самі й дарують щастя ближнім. Вони знають, як привернути увагу інших, і знають, як втримати її. Вони дають нам можливість відчути себе потрібними. Врешті-решт, вони просто фантастично привабливі.

Крім того, ЖОВТІ дуже чутливі люди. Як і ЧЕРВОНІ. Вони охоче приймають швидкі рішення, але рідко можуть раціонально пояснити свою мотивацію в певній ситуації. Частою є відповідь на кшталт «цей варіант просто здався правильним». Як ви розумієте, не слід недооцінювати інтуїцію ЖОВТИХ. Як показали наукові дослідження, вплив шостого чуття може бути набагато серйознішим, ніж ми думаємо. Втім, ніяк не інтуїція є темою нашої розмови зараз. Ми говоримо про рішення людей, які базуються головним чином на відчуттях.

Моя сестра — людина «жовтої» моделі поведінки. Манера її спілкування легка й невимушена, і я ніколи не чув, щоб хтось говорив про неї щось негативне. Ніколи. Я зараз можу бути занадто упередженим, та я взагалі не зустрічав людей, кому б не сподобалася моя сестра. Вона має виняткову здатність знаходити спільну мову з кожним, кого зустрічає.

Маріта говорить багато нестандартних речей. Деякі з них настільки дивні, що іноді я запитую, що ж насправді вона думає з цього приводу. Зазвичай, вибухаючи від сміху, вона відповідає наступне: «Що я думаю? — Я не думала».

У багатьох відношеннях зустрічі з нею та її чоловіком, Лейфом, додають розкутості. Можливість долучитися до їхньої практично неземної здатності знаходити яскраві деталі в усьому навколо настільки захоплююча, що «пом'якшує» зокрема й мою власну позицію. Я ніколи не був настільки щасливим і ніколи не почував себе так хвилююче, як під час візиту до сестри. Протягом багатьох років я намагався знайти

пояснення цьому феномену, врешті-решт зрозумівши, що причина по-лягає в «заразності» поведінки ЖОВТИХ.

Якщо я скажу сестрі «подивися, йде дощ», вона просто відповість, що їй слабо віритися в це. Я можу вказати на вікно зі словами «Але поглянь, дощить насправді, вже досить темно й гримить». І тоді її відповідь буде більш ніж красномовною: «Однак після грози однаково з'явиться сонце. Просто чекай і дивись». Потім вона засміється. І знову. Ніби паросток трави, вона сидить на дивані, отримуючи задоволення від комунікації. І я — разом з іншими в кімнаті — сміюся, тому що неможливо опиратися.

## **ЧИМ ДОВШЕ МИ РАЗОМ, ТИМ ЩАСЛИВІШИМИ СТАЄМО. І ТВОЇ ДРУЗІ, І МОЇ ДРУЗІ**

Люди з превалюванням «жовтого» в поведінці зосереджені на пошуку нових знайомств. Вони товариські й надзвичайно переконливі. Вони благородно й із ентузіазмом діляться з іншими своїми переживанням, нерідко навіть з незнайомими людьми.

ЖОВТІ можуть поговорити з ким завгодно. Вони не соромляться і сприймають більшість людей навколо як приємних особистостей. Навіть у незнайомцях ЖОВТІ бачать позитив — у принципі, це ті самі знайомі люди, просто вони не зустрічали їх до цього.

Отже, загальною рисою людей цього типу поведінки є безкінечний позитив, посмішка та сміх. І це безперечно сильна сторона ЖОВТИХ. Їхній оптимізм непереможний. На коментарі оточення про те, що наш світ котиться в безодню, ЖОВТІ пропонують поглянути на мальовничий пейзаж за вікном автомобіля.

Як і ЧЕРВОНІ, ЖОВТІ сповнені бурхливої енергії. Більшість речей викликає в них непідробний інтерес, а загалом ЖОВТІ — найбільш допитливі люди, яких ви коли-небудь зустрічали у своєму житті. Все нове — приємне, а більшість «жовтої» енергії витрачається на пошук нових шляхів, наприклад, для виконання певної роботи.

Як ви гадаєте, хто отримує найбільше листівок на Різдво? Так, ЖОВТІ. Хто має найбільше контактів у своїй телефонній книзі? ЖОВТІ. У кого найбільше друзів у Фейсбуці? Правильно, у ЖОВТИХ. Вони мають друзів всюди й чудово справляються з підтриманням зв'язку, тримаючи руку на пульсі актуальних подій. Вони прагнуть бути в центрі подій і обов'язково з'являться на кожній із запланованих вечірок.

### ЖОВТІ люди зазвичай

сповнені ентузіазму	милі	переконливі
товариські	надихаючі	оптимістичні
адаптивні	люб'язні	творчі
спонтанні	безтурботні	комунікабельні

### ХІБА НЕ ДИВОВИЖНО? Я ПРОСТО БОЖНЮ ЦЕ ДО ЗАТЬМАРЕННЯ!

Якщо і є щось, що органічно характеризує поведінку ЖОВТИХ, то це магнетичний оптимізм та ентузіазм. Можна на пальцях однієї руки перерахувати речі, які можуть похитнути позитивний настрій людей цього типу поведінки. Вся сутність ЖОВТИХ сконцентрована на взаємопов'язаних величинах — пошуку можливостей та рішень.

Свого часу Гіппократ назвав ЖОВТИХ сангвініками. З лінгвістичної точки зору це означає «оптимісти». Проблем не існує. Всі питання можна вирішити. Неважливо, що світ сповнений турбот та складнощів. Зі своїм невиліковним оптимізмом та позитивним поглядом на життя, ЖОВТІ заряджають людей навколо своїм радісним спілкуванням та кумедними жартами.

Складно точно сказати, звідки в ЖОВТИХ береться їхня грандіозна енергія, та вони сконцентровані на тому, щоб прожити свій вік у радості та присвятити себе соціальній єдності. Кожен має бути залученим — ЖОВТІ не дозволять відчуттю зневіри поглинути ваш позитив.

Мій хороший друг Міке — ЖОВТИЙ, і все своє життя він зіштовхується з фатальними перешкодами: дружина пішла від нього, діти зіштовхуються з проблемами в школі, а сам він вже кілька разів втрачав роботу через банкрутства фірм, які наймали його. Більше того, я навіть не зможу зараз назвати всі ті неприємні ситуації, в які Міке потрапляв

за кермом, його будинок пограбували, та й сам він кілька разів ставав жертвою вуличних злочинців. Чесно кажучи, іноді я просто не наважуюся взяти слухавку, коли бачу вхідний дзвінок від Міке. Він — один із найбільш невдачливих людей, яких я зустрічав у своєму житті.

Специфіка цієї історії полягає в тому, що, здається, згадані колізії ніяк не турбують Міке. Так, безперечно, неприємні епізоди накладають відбиток на його життя, але ця людина просто не затримує в собі негатив на довгий час. Міке залишається таким самим сонячним оптимістом, як раніше.

Я пам'ятаю один епізод, який стався з нами в молодості. Міке щойно придбав старий двомісний Альфа Ромео. Страшенно ржавий, він якийсь дивом ще тримався купи. Міке покористувався своїм автомобілем тиждень, доки не збив ліхтарний стовп, після чого рятувальникам його довелося витягувати з авто. Вже потім, будучи надзвичайно стурбованим, я запитав, як він себе почуває. Його відповідь? «Все більш-менш добре, у мене були ще одні двері!»

## **ОПТИМІСТИ ЗНОВУ Й ЗНОВУ НАНОСЯТЬ УДАР!**

Будучи позитивними та щирими, ЖОВТІ заряджають своє оточення теплом і радістю. Своїх опонентів вони ефективно роззброюють саме завдяки усмішці та неконтрольованому оптимізму.

Хіба можна сумувати, коли поруч хтось постійно в усьому шукає позитив? Чи може не надихати людина, яка бачить склянку з водою не напівпорожньою, а напівповною?

Одна з моїх клієнток працює директором з продажу у фармацевтичній компанії. Шлях Маріанни до кабінету директора повністю відображає латинський рефрен крізь терни до зірок, а її керівники та співробітники одноголосно погоджуються з тим, що головною причиною успіху Маріанни стала її здатність надихати людей навколо.

Я сам був свідком її феноменального таланту. Знаєте, я вважаю себе досить непоганим мотиватором, та просто знімаю капелюха перед її роботою. Таке враження, що якби Маріанна попросила своїх продавців вистрибнути з вікна, вони б зробили це попри те, що працюють на її ятому поверсі. Вона виражає свої думки настільки просто і гармонійно!

О, колеги, а це справді хороша ідея, вистрибнути з вікна! То ж зробімо це! Стрибаймо! І всі стрибать за Маріанною. Маючи ясний та проникливий погляд на життя, вона феєрична у своєму таланті вселяти в

людей віру у великий успіх. Заплющуючи очі на будь-який негатив, вона заряджає інших неймовірною впевненістю.

Одного разу я бачив, як Маріанна спілкувалася з розлюченим замовником — йому не подобалася робота її компанії. Малоприємна ситуація для більшості з нас! Та це не проблема для Маріанни. Посміхаючись та ігноруючи негативні коментарі замовника, вона схилила його спочатку до м'якої посмішки, а після і до дзвінкого сміху. Як таке могло статися? Я не думаю, що навіть Маріанна змогла б розкрити нам істинну причину. Це просто її природна поведінка.

## **ЩО СТАНЕТЬСЯ, ЯКЩО МИ ПЕРЕВЕРНЕМО ВСЕ ДОГОРИ ДРИГОМ?**

Більш винахідливих людей знайти важко. Якщо вам потрібні докази, то я скажу, що ЖОВТІ можуть знаходити рішення, які більшість людей навіть не помічає. Люди цього типу поведінки можуть аналізувати речі з різних сторін. Простіше кажучи, вони не бояться перевернути все з ніг на голову. Підійти до вирішення проблеми нестандартно. Називайте це як хочете, але мислення ЖОВТИХ не завжди вкладається в рамки готових шаблонів.

Все розвивається блискавично: інтелект ЖОВТИХ працює дуже оперативно, і за ним часто важко встигнути. Часом цим людям нелегко знайти пояснення для власних неординарних ідей.

Мій близький друг любить працювати вдома. Його захоплює все, що стосується дизайну інтер'єру та проектування садово-паркових комплексів. Втім, я припускаю, що Робан краще віддав би перевагу роботі з дизайном на постійній професійній основі, ніж тому варіанту, яким він займається зараз.

Я і сам помічав цю тенденцію, але зараз говорю з огляду насамперед на враження його дружини. Наприклад, Робан прогулюється садом. Вона рахує до десяти, і — ваша ставка — на семи він вибухає зі словами «я маю ідею».

На мою думку, це пов'язано з двома факторами. З одного боку, йому простіше думати образами, коли він може побачити речі, доторкнутися до них, ніж тримати все в думках. З іншого — Робан сміливий і не боїться створювати щось нове. Або хоча б говорити про це. Зазвичай його свіжі думки одразу матеріалізуються в словах.

Я працював із людиною «жовтої» моделі поведінки, яка не могла навіть вулицю перейти без коментування нових змістовних бізнес-ідей —

вони генерувалися в її свідомості просто на основі спостережень за вуличним життям великого міста. Яким чином це працює? Чесно кажучи, не знаю. Протягом тривалого часу ми просили нашого колегу записати свої пропозиції на листочку. Про результат наших прохань я розповім далі, обговорюючи слабкі місця ЖОВТИХ.

Ще одна річ, яка сприяє діяльності ЖОВТОГО, пов'язана з тим, що він взагалі не помічає обмежень. Працюючи в креативному режимі, люди цього типу поведінки наважуються виходити далеко за рамки усталених норм. Безперечно, зазвичай такі рамки слугують необхідним контролем, однак ЖОВТІ рідко задумуються про це. Існує ряд доказів такої поведінки ЖОВТИХ.

Потрібна допомога з новими пропозиціями чи ідеями? Зв'яжіться зі знайомою людиною «жовтої» моделі поведінки. Зв'яжіться з «найжовтішим». Ви зайшли в глухий кут? Поговоріть із ЖОВТИМ. Безперечно, ідеї ЖОВТИХ іноді можуть здаватися нереальними для втілення — поняття реалістичної поведінки взагалі не співвідноситься з характером цих людей. Проте одна думка породжує іншу, а подібний комплекс несподівано може привести до потрібного результату.

## ЯК ПРОДАТИ СНІГ ПІНГВІНАМ, А ПІСОК АРАБАМ

ЖОВТІ люди від природи дуже переконливі, і пов'язано це саме з їхньою енергійною оптимістичністю. Звісно, у пошуках нових можливостей і рішень легко втратити землю під ногами.

Недарма говорять, що між переконливим та об'єктивним велика різниця, і в цьому світі ЖОВТІ справді періодично перетинають межі дозволеного. Хоча так важко втриматися, коли все звучить настільки спокусливо! Тонко відчуваючи комунікаційний потік, ЖОВТІ майстерно оволодівають думками людей, які їх оточують, змушуючи останніх перейти на свою сторону.

Стосовно мови: як я писав у главі *Невербальна комунікація*, більшість ЖОВТИХ мають багату та різноманітну палітру жестів, що зі свого боку дозволяє транслювати свої думки в матеріальній формі.

Втім, йдеться не лише про жести та їх представлення. ЖОВТІ знають, як зробити так, щоб ми відчули себе переконаними: зазвичай у розмові вони акцентують нашу увагу на образах, а тому впливають не тільки на слух, але й на інші перцептивні системи нашого організму. Це також створює відчуття, ніби ми справді живемо їхніми ідеями.



Самі того не усвідомлюючи, люди «жовтого» типу поведінки виступають прекрасними риториками. Вони інстинктивно розуміють, що закладена ними ідея, а також те, як вона виражена в повідомленні, така сама важлива, як і факт комунікації. Саме тому ЖОВТІ знають, як вибудувати підхід до вашої індивідуальності — стираючи межі особистого рукотискання; періодично відпускаючи дружні коментарі, що ніяк не пов'язані з темою розмови; змушуючи вас відчувати себе важливими й потрібними.

Варто сказати, що 32-й президент США Білл Клінтон був феноменальним у цьому. Своєю поведінкою він давав людям зрозуміти, що вони почуті й потрібні тут. Він мав харизму, яка, зрозуміло, властива багатьом ЖОВТИМ — інтерес до співбесідника, вдале та своєчасне питання розташовує людину до тебе. Не знаю, чи саме така поведінка стала причиною його відставки, та й у будь-якому разі це вже зовсім інша історія.

## **Я ЗНАЮ ЦІЛУ КУПУ ЛЮДЕЙ. ВСІХ, ЯКЩО ТОЧНІШЕ**

Якщо ЖОВТИМ не дозволять комунікувати з оточенням, вони повільно змарніють і стануть безініціативними. Ну добре, нехай це навіть трохи перебільшено, та уявіть — сама особливість моделі поведінки ЖОВТИХ полягає в постійному спілкуванні та орієнтації на дружній зв'язок.

Визначальна риса ЖОВТИХ — натхнення. Вони надихають людей, що оточують їх, і найкращий шлях забезпечення цього — пошук нових знайомств. ЖОВТІ знають, що найважливішим у бізнес-діяльності є заведення потрібних знайомств. Ви навряд чи зможете досягнути успіху в роботі з клієнтом, який не налаштований на спілкування з вами.

ЖОВТІ знають і сприймають позитивно кожну людину. Вони мають стільки знайомств, скільки не має жоден із нас. Для того, щоб назвати іншого своїм другом, їм не потрібно спілкуватися з ним кілька років. Перефразовуючи пасаж із Нового заповіту: той, хто не зі мною — проти мене. Для ЖОВТИХ це працює у зворотному напрямку. Будь-хто, хто не проти мене, зі мною. Коли ЧЕРВОНІ запитують, що буде зроблено, ЖОВТІ запитують, хто це зробить. Це питання є вирішальним у розумінні «жовтої» моделі поведінки.

Якщо група людей не працює злагоджено, як одне ціле, ЖОВТІ почуватимуть себе некомфортно. Вони потребують злагодженості для нормальної роботи.

## ВИСНОВКИ ПРО ЖОВТУ МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

То що ви думаєте? Коли-небудь зустрічали ЖОВТИХ? Найвідоміший представником даної поведінкової моделі є Джордж Буш-молодший. Всі суперечливі фрази, сказані ним, вже стали надбанням історії, хоча Буш просто говорив від щирого серця. А пам'ятаєте, як посеред одного із самітів він почав масажувати плечі Ангели Меркель? Це те, що я називаю спонтанним рішенням. Інтернет повниться його обмовками, однак саме в цьому полягає сутність натури ЖОВТИХ. Вони говорять, не думаючи, і, як результат, часто стають героями кумедних епізодів.

Серед відомих шведів, які є представниками «жовтої» моделі поведінки, можна згадати Кароліну Клюфт, Свена Меландера, Барбру «Баббен» Ларссон, Йонаса Гарделла, Йорана Хагглунда (лідер Християнсько-демократичної партії) і принцесу Мадлен. І ми ще навіть не згадували про Філіппа Хаммара та Фредріка Вікінгссона... спробуйте, якщо хочете і можете, поговорити з ними<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ще кілька прізвищ відомих ЖОВТИХ — бізнесмен Ричард Бренсон, актори Робін Вільямс, Стів Мартін, Джим Кері, персонаж «Зоряних війн» Хан Соло (*прим. ред.*).

## **З**ЕЛЕНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

### **ПРИЧИНА, ЧОМУ ТАК ВАЖКО ЗМІНИТИ ХІД РЕЧЕЙ — І ЯК ВИ МОЖЕТЕ СПРАВИТИСЯ З ЦИМ**

#### **Як це буде зроблено? Це не дуже терміново, так?**

Цей тип поведінки є найбільш розповсюдженим. Я про те, що зустріти ЗЕЛЕНИХ ви можете скрізь. Як найпростіше описати «зелену» поведінкову модель? Що ж, я б описав її як щось середнє між усіма іншими моделями поведінки. Тільки, будь ласка, не трактуйте сказане в негативному ключі. Тоді як ЧЕРВОНІ націлені на результат, ЖОВТІ виступають доброзичливими креативщиками, а СИНІ — перфекціоністами, ЗЕЛЕНІ зосереджують у собі елементи поведінки кожного з цих типів. Можна сказати, що в ЗЕЛЕНИХ чудово урівноважуються найбільш гостро виражені риси ЧЕРВОНИХ, ЖОВТИХ та СИНІХ.

Гіппократ назвав ЗЕЛЕНИХ людей флегматиками, а ацтеки — «земними» людьми. Тезаурус Microsoft Word описує ЗЕЛЕНИХ як повільних, неквапливих, не схильних до прояву почуттів, добродушних, лінивих, байдужих.

Тут потрібно говорити про співвіднесеність опозицій — не всі можуть працювати інтенсивно — комусь потрібно відповідати за спокійну аналітику. Не всі можуть бути вожаками та лідерами, тому що мають бути ті, хто піде за цим лідером. Не всі можуть бути магнетично веселими людьми, тому що тоді не було б людей, яких треба розважати. І якби всі були максимально зосереджені та лаконічні, не було б тих, хто поводив себе вальяжно.

Це означає, що ЗЕЛЕНІ поводять себе в протилежному іншим типам ключі, що часто привносить спокій в окрему ситуацію. Там, де ЧЕРВОНІ та

ЖОВТІ працюватимуть стрімко й без підготовки, ЗЕЛЕНІ поводитимуться значно спокійніше. А коли СИНІ будуть зосереджені на деталях, ЗЕЛЕНІ покладуться на власне бачення проблеми.

Якщо ви маєте друга, який належить до «зеленого» типу поведінки, знайте — він ніколи не забуде про ваш день народження. Він не буде заздрити вашим успіхам і ніколи не припише собі ваші досягнення. Він ніколи не буде прагнути обійти вас чи поставити своїми діями в незручне положення. Навіть в екстремальній ситуації він не буде розглядати вас в якості конкурента. Він не буде тягнути ковдру на себе, якщо не має на це морального права. Він не... Так, хвилинку, я думаю, ви вже хочете сказати щось на кшталт «занадто багато не буде у відношенні ЗЕЛЕНИХ». А як щодо суперечливих сторін «зеленої» моделі поведінки, так?

Не можна ігнорувати той факт, що ЗЕЛЕНІ в порівнянні з іншими набагато пасивніші. Вони не мають цілеспрямованості ЧЕРВОНИХ, не мають креативності ЖОВТИХ, не мають аналітичності СИНІХ. ЗЕЛЕНІ — звичайні середньостатистичні люди.

Втім, саме через це з людьми цієї моделі поведінки легко знаходити спільну мову. Вони дозволяють вам бути самим собою. Вони ніколи не здіймають шум і не вимагають багато від співрозмовника. Зазвичай маленькими янголятками ми називаємо саме дітей з домінуванням рис «зеленої» моделі поведінки: вони вчасно сідають обідати, вчасно лягають спати, врешті-решт, вчасно виконують домашнє завдання.

І це ще не кінець. ЗЕЛЕНІ не будуть ображати людей, які їх оточують, якщо знають, що зможуть уникнути цього. Вони б взагалі нікого не ображали, якби була така можливість. Якщо директор прийде з дивною вказівкою, вони ніяк не прокоментують її. (Ідеться про пряму відповідь, щоб її почули. Тому що коментар постфактум, під час обідньої перерви, це вже інше. Та про це далі.) Зазвичай вони прагнуть підлаштуватися під обставини, що робить їх більш збалансованими людьми. Наприклад, ЗЕЛЕНА людина ідеально підходить для заспокоєння гіперактивного ЖОВТОГО. Вони також органічно співіснують з часто занадто холодними СИНІМИ.

Нерідко ми зустрічаємося зі сім'єю, в якій чоловік є відображенням ЖОВТОЇ моделі поведінки — обожнює їздити на конях, бути в центрі уваги, вигадує кумедні ігри та більш ніж щасливий, коли єдиний у компанії відповідає на будь-які питання. Він завжди перебуває в центрі уваги, тоді як оточення — це його глядачі. Водночас його дружина — ЗЕЛЕНА. Спокійна та послідовна, як інші люди. Коли він розважається, — а ми

говоримо про людей середнього віку, — вона тихо сидить на дивані та мило посміхається. Хоча їй теж, як і друзям, подобаються витівки свого чоловіка. Коли я запитую, чи не стомлюється вона від свого гіперактивного чоловіка, вона, як правило, спокійно відповідає: «Але ж йому так весело».

І це стандартна риса людей «зеленої» моделі поведінки. Вони терплячі та толерантні до більш незвичної поведінки інших. Тепер характер поведінки ЗЕЛЕНИХ вимальовується чіткіше? Вони — ті, про кого, можливо, ви й не подумали — тобто більшість із нас.

## **А ЯК ЩОДО ПРОПИСНИХ ІСТИН?**

ЗЕЛЕНІ люди є відображення добра. Маючи цих людей серед знайомих, ви можете розраховувати на допомогу з їхнього боку, коли це буде потрібно. Вони цінують стосунки з іншими й зроблять все, що в їхніх силах, щоб ці стосунки зберегти. І будуть робити це протягом всього життя. Вони будуть слідкувати за календарем, щоб не пропустити ваш день народження, день народження вашого партнера, дітей. І я навіть не здивуюся, якщо вони знають, коли народився ваш улюблений кіт.

Загальновідомо, що ЗЕЛЕНІ є відмінними слухачами, і це правда. Людина даного типу поведінки завжди буде цікавитися вашими справами більше, ніж своїми, а якщо ж так складається, що йому необхідно думати про власні проблеми, він ніколи не захоче демонструвати це оточенню. Ви радше побачите ЗЕЛЕНИХ в організаціях, де вони допомагають іншим, навіть не задумуючись про власну вигоду.

Крім того, ЗЕЛЕНІ — чітко виражені командні гравці. Команда, група, сім'я завжди складається з індивідуальностей, і я б навіть сказав, що в суспільстві, де домінував би «зелений» тип поведінки, люди завжди турбувалися про тих, хто потребує допомоги. Вони ніколи не покинуть друга, який має проблеми; ви можете зателефонувати їм в будь-який час. Це те саме плече, в яке завжди можна поплакатися.

Готовність до змін не є сильною стороною ЗЕЛЕНИХ, хоча якщо вони відкриті до адаптації, якщо того потребує ситуація. Якщо ви можете пояснити необхідність таких змін і дасте ЗЕЛЕНИМ достатньо часу, навіть вони будуть готові спробувати щось нове. Але це однаково інше, якщо порівнювати з поведінкою ЧЕРВОНИХ, ЖОВТИХ та СИНІХ. До того ж, так би мовити, не завжди на тому боці трава автоматично зеленіша.

## ЗЕЛЕНІ люди зазвичай

дружні

спокійні

надійні

уважні

приємні

терплячі

передбачувані

несхильні до змін

командні гравці

обережні

вдумливі

коректні

Виглядає чудово, чи не так? Тепер розгляньмо окремі деталі.

**НАЙКРАЩИЙ У СВІТІ ТОВАРИШ**

Я вже сказав, що ЗЕЛЕНІ щиро дружні люди. Коли вони говорять, що занепокоєні нашою проблемою, ви можете бути абсолютно впевнені в їхніх щирих намірах допомогти. Як і ЖОВТІ, ЗЕЛЕНІ — товариські люди, а тому їхній інтерес до проблем ближніх чистий та невіддільний.

Якщо ви запитаєте в колективу, чи готовий хто-небудь допомогти, ЗЕЛЕНИЙ негайно залишить власні справи й підійме свою руку. Хоча спочатку він подивиться, чи не готовий ще хтось допомогти вам. Якщо охочих не буде, він зголоситься допомогти. Чому так? Тому що ЗЕЛЕНІ не хочуть залишати вас у біді. Вони знають, що у випадку, якщо ви не отримаєте допомоги, це засмутить вас ще більше. Отже, хоча вони й можуть бути пасивними, ЗЕЛЕНІ готові допомогти другу.

Я пам'ятаю дівчину, з якою я працював в одній із консалтингових фірм на початку 2000-х. Хоча Майя належала до «синьої» моделі поведінки, у ній часто проявлялися риси ЗЕЛЕНИХ. Її проблема була очевидною: коли хтось просив Майю допомогти, вона не могла відмовити. Ніколи.

При цьому її стіл був завалений суто її справами, які вона однаково встигала вирішувати. Ми завжди могли розраховувати на її допомогу, розгрібаючи питання, про які всі ми банально забули. Оскільки вона мала теплу та доброзичливу посмішку, ми попросили її працювати на

рецепшні — бути першою людиною в нашій компанії, до якої звертається новий клієнт. Вона ніколи не пропускала посиденьки за кавою, прибирала дивани та слідувала за тим, як довго чекали гості компанії.

Крім того, Майя ніколи не забувала про наші дні народження (або, якщо вже на те пішло, наших дружин чи дітей). Звичними стали короткі листи з привітаннями на е-мейл, які ніби нагадували, що вдома на всіх нас чекають рідні, які також потребують уваги. Звісно, ми могли самостійно вирішити свої питання, але вона також хотіла проявляти турботу. Це була її природна поведінка, і коли ми просили Майю нарешті виділити час на власні справи, вона відчувала себе ображеною. Настрій їй піднімала саме турбота про нас. Безперечно, усе має рамки дозволеного, а тому Майя ризикувала натрапити на людину, яка просто скористалася б її добрим серцем. Втім, при відповідному балансі це дуже приємна чеснота.

Наголошую, подібна турбота ЗЕЛЕНИХ абсолютно природна. Коли ви п'єте каву під час обідньої перерви зі співробітниками, питання про те, чи хотіли б вони долити ще собі в чашки, виглядає цілком логічним. І коли інші кольори просто поставлять чашку в кавову машину, ЗЕЛЕНІ принесуть графин з кавою і долють кожному власноруч.

Ці люди намагаються підтримувати хороші стосунки з усіма, а тому спробують допомогти навіть тим, кого недолюблюють. Інакше, як всі ми знаємо, буде сварка.

Він має позитивне враження про більшість людей, показуючи їм свою впевненість у їхній позиції чи поведінці. Іноді його турбота проявляється настільки інтенсивно, що все це закінчується негативними наслідками — і навіть тоді, найімовірніше, це пов'язано з поведінкою іншою людини, а не зелених. Люди даного типу поведінки настільки добрі, що час від часу використовуються іншими в їхніх корисливих цілях.

Доброта мого друга Лассе дійсно непідробна. Неважливо, як багато власних справ йому треба вирішити — якщо хтось потребує підтримки, Лассе завжди запропонує свою допомогу. Проте, повторюся, іноді у своєму прагненні вирішити проблеми інших він забуває про власні.

На вихідних він грається зі своїми та чужими дітьми, допомагає людям оновлювати будинок, він віддає свої інструменти, навіть не питаючи, чи потрібні вони їм. Він вислухає, якщо вам необхідно виговоритися, і точно запросить вас на каву, якщо сам хоче випити чашку. Безперечно, все це займає багато часу, та Лассе подобається такий ритм життя.

## **ЯКЩО ВОНИ СКАЗАЛИ, ЩО ЗРОБЛЯТЬ ЩОСЬ, ВИ МОЖЕТЕ НЕ ХВИЛЮВАТИСЯ — ТАК І БУДЕ**

Якщо ЗЕЛЕНІ сказали, що зроблять щось, ви можете бути впевнені — вони дотримуються слова. Якщо в їхніх силах виконати щось, вони віддадуть всі сили. Це не буде виконано в найближчі дні, однак ви можете очікувати вирішення питання до необхідної дати. Та своєю роботою ЗЕЛЕНІ не хочуть ставити ближніх у незручне положення. Вони не будуть займатися чимось, що може спричинити проблеми для інших, оскільки виступають відмінними командними гравцями. Команда перш за все — ми говоримо про компанію, колектив, футбольну команду чи сім'ю. У розумінні ЗЕЛЕНИХ цілком нормально спостерігати за іншими і за тим, як вони справляються зі завданням.

Питання про те, чому робота зі ЗЕЛЕНИМИ протікає настільки невимушено, є доволі дискусійним. З одного боку, все просто, адже люди «зеленого» типу поведінки — максимально неконфліктні. З іншого, це пов'язано з життєвою установкою ЗЕЛЕНИХ — робити людей навколо щасливими та задоволеними. Якщо вони можуть порадувати вас якісно виконаною роботою, вони обов'язково зроблять це. Бажання радувати інших, як було сказано, виступає рушійною силою «зеленого» поведінкового типу. Воно природне, не викликає ніяких складнощів для ЗЕЛЕНИХ і завжди супроводжується їхнім духовним умиротворенням, яке впливає на оточення, як бальзам від стресу.

## **МИ НЕ ПРИХИЛЬНИКИ СЮРПРИЗІВ, ЗАВЖДИ ДОБРЕ КОНТРОЛЮВАТИ ПРОЦЕС. БЕЗ ВИНЯТКІВ**

Ви завжди будете знати, чим займається ЗЕЛЕНИЙ. Якщо ви попросите його виконати певне завдання, ви можете не хвилюватися — і за кілька годин він буде займатися вашим завданням. У деяких організаціях така поведінка співвідноситься з корпоративним положенням — можливістю в будь-яких обставинах покластися на відповідальних співробітників. Врешті-решт, креатив та творчий підхід — не завжди бажані риси серед працівників. Іншими словами, часом вам просто необхідні люди, які розуміють та виконують свою роботу без власних непотрібних ініціатив.

Саме в пошуках таких співробітників директори наймають ЗЕЛЕНИХ. У подальшому ці люди складатимуть стабільне ядро, готове до виконання завдань. Вони не мають ніяких проблем з дотриманням порядку —



доти, доки він буде мотивуватися зрозумілими причинами. ЗЕЛЕНИМ у принципі не може не подобатися зрозуміла організація та послідовність на робочому місці. Чи вдома. Чи в житлово-комунальному кооперативі. Чи у футбольному клубі.

Уявіть наступну ситуацію. В організації змінюються умови роботи, — або через проблеми в національній економіці, або через зміну управлінської ланки, — і кожен поводитиметься по-різному в нових умовах. ЧЕРВОНІ, навіть не розібравшись у ситуації загалом, вже кинуться вирішувати необхідні, на їхню думку, питання. Звичайно, якщо вони бачать, що люди йдуть за ними — інакше їхні дії не мають сенсу. ЖОВТІ без затримок почнуть палкі обговорення свіжої проблеми, паралельно по-відомляючи кожного про свої дії. Так, вони будуть обговорювати гостре питання до самого кінця замість того, щоб просто працювати над його вирішенням. СИНІ ж будуть залишатися на своєму місці, займаючись формальними проблемами та формулюючи мільйон питань стосовно всього, що відбувається. При цьому відповіді на них ще не має ніхто.

ЗЕЛЕНІ? Вони, як і раніше, спокійні та милі. Якщо в компанії не почнеться хаос, який буде загрожувати їхній безпеці, вони просто будуть займатися своїми справами, чекаючи, поки все не закінчиться. Ці люди вважають, що не варто створювати шум з нічого й турбуватися ні про що. Навпаки, можна продовжувати займатися звичними справами, тому що це фактично знижує увесь градус напруги. Зараз йдеться про те, як складно вибити ЗЕЛЕНИХ зі своєї звичної колії — у неординарній ситуації люди цього типу поведінки чудово тримають все під контролем. А оскільки ЗЕЛЕНІ дуже рідко змінюють стиль своєї поведінки та свої погляди, ви завжди зможете спрогнозувати їхню реакцію на окреме питання.

Кілька років тому я займався з Грегером. Довгий час він працював на посаді генерального директора, а його команда складалася виключно з менеджерів «зеленого» типу поведінки. Обдумуючи нові ідеї, він звик грати зі співробітниками в маленьку гру: на листочках він писав прогнозовані відповіді своїх колег на свої думки. «Ні: від Анни. «Так» від Стефана. «Можливо» від Бертиля. Кожного разу правильно! Грегор знав цих людей дуже добре, та знав, як вони будуть реагувати на його пропозиції.

Така ситуація за участі ЖОВТИХ практично неможлива. Вони навіть не знають, як будуть реагувати на щось за годину. Проте заручившись підтримкою ЗЕЛЕНИХ, ви можете не хвилюватися з цього приводу.

## **ХТО? Я? НЕ ЗВАЖАЙТЕ НА МЕНЕ. ВЗАГАЛІ ЗАБУДЬТЕ, ЩО ЗУСТРИЛИ МЕНЕ. КРАЩЕ ПОДИВІТЬСЯ НА ІНШИХ**

Для кожного ЗЕЛЕНОГО командний результат — це пріоритет. Команда понад усе. Запам'ятайте цю фундаментальну для ЗЕЛЕНИХ істину, тому що вона не обговорюється. Робочий колектив, спортивна команда або сім'я — всі ці типи груп важливі для людей даної моделі поведінки. ЗЕЛЕНІ часто ігнорують власні потреби на користь командного досягнення.

Зараз ви можете подумати, що група складається з людей, і якщо кожна особистість задоволена своїм положенням, група загалом буде функціонувати добре. Можливо й так, однак у цьому випадку акцент буде зроблено скоріше на колективному, ніж на індивідуальному. Бачення ж ЗЕЛЕНИХ полягає в тому, що коли хороший настрій панує в групі, хороший настрій панує у свідомості кожного із її учасників.

Особливістю натури ЗЕЛЕНИХ є їхнє ставлення до поглядів людей, що їх оточують. Саме в цій області потрібно шукати причини того, чому від людей «зеленої» моделі поведінки настільки складно отримати пряму відповідь на певне питання. Вони намагаються відповісти так, щоб не образити нікого.

Дозвольте мені розповісти вам досить показову історію. Кілька років тому в неділю мені зателефонував колега, якого я насправді знав не дуже добре. Я пропрацював з Крістофером всього кілька місяців і відчував, що ще не вивчив натуру цього хлопця.

Тож коли він зателефонував мені недільним ранком, я здивувався, хоча однаково відповів. Зазначу, що я бачив, чий номер висвітився на телефоні, і не мав ніякого уявлення стосовно цілі дзвінка Крістофера. Він приємно привітався і запитав, чим я займаюся. У той час я тільки придбав будинок і був зайнятий його ремонтом. Крістофер поцікавився, чи мені щось потрібно і що турбує найбільше сьогодні, в останній день тижня. Як пам'ятаю, тоді мене хвилювало питання установки котла, оскільки за вікном був початок грудня, температура впала нижче нуля, а один із циркуляційних насосів не працював належним чином. Оскільки справжня зима вже скоро мала прийти в місто, я роздумував над тим, чи справиться система опалення з серйозними морозами.

Будучи ЗЕЛЕНИМ, Крістофер поставив мені ряд питань, хоча також дав чимало слухних порад. Як виявилось, колись він користувався аналогічним котлом і, більше того, знав хорошого сантехніка, якого міг би попросити протестувати систему в моєму будинку. Якщо, звичайно,

я був би не проти. Ми поспілкувалися ще трохи, і я просто не міг зрозуміти, чому ж Крістофер вирішив зателефонувати мені.

Під час розмови він запитав, де я живу. Коли я продикував Крістоферу свою адресу, він пообіцяв передати її знайомому сантехніку. Потім, ніби мимохідь, колега поцікавився, чи планую я поїхати в місто в той день, та я проживав на відстані двадцяти кілометрів від нашого офісу і, зрозуміло, не збирався виходити на роботу в неділю. Саме це я пояснив Крістоферу.

Проговоривши ще трохи, вже під кінець розмови, я вирішив прямо поцікавитися, з якою метою він телефонує мені в неділю вранці. Як виявилось, Крістофер стояв біля офісу в одній футболці, тому що випадково зачинив за собою двері після того, як вийшов за обідом. Термометр показував два градуси нижче нуля, за вікном падав невеликий сніг. Незважаючи на ці фактори, тільки по телефону ми проговорили близько п'ятнадцяти хвилин. Одним словом, я негайно стрибнув в автомобіль і врятував Крістофера від обмороження.

Справи інших завжди важливіші за свої. ЗЕЛЕНІ ніколи ні про що не попросять.

## **Я РОЗУМІЮ САМЕ ТЕ, ЩО ВИ МЕНІ ГОВОРИТЕ**

Прийнято вважати, що люди «зеленого» типу поведінки — інтроверти, тобто ті, хто активний лише у своєму внутрішньому світі. Також це означає, що ЗЕЛЕНІ ніколи не будуть говорити просто заради самої розмови. Коли ви спокійніші, ніж ваше оточення, логічно припустити, що ви слухаєте. І вони будуть слухати. ЗЕЛЕНІ зацікавлені вами та ідеями, які ви генеруєте.

Вони щиро слухають все, про що ви говорите. На відміну від ЧЕРВОНИХ, які слухають тільки те, що потім можна буде використати у своїх власних інтересах, чи ЖОВТИХ, які взагалі ніколи не слухають (хоча всі вони заперечують цей факт), ЗЕЛЕНІ справді записують кожне ваше слово. Вони здатні прислухатися до людських проблем, звичайно, це не означає, що ви автоматично отримуєте необхідну пораду від ЗЕЛЕНИХ, та вони не пропустять нічого зі сказаного вами. Варто також усвідомлювати, що вміння цих людей слухати ніяк не означає, що вони погоджуються з вашими словами.

Досі ви, мабуть, тільки й займалися тим, що намагалися скласти все прочитане в єдиний пазл. Що є визначальним для кожного з кольорів?

Яка сфера зайнятості підходить для кожної з моделей поведінки краще? І ці питання цілком природні, навіть якщо нам не завжди легко знайти відповіді на них. ЧЕРВОНІ та ЖОВТІ точно здатні проявити себе у сфері маркетингу — це спостереження сформувалося протягом тривалого аналізу проблеми поведінки. Однак ЗЕЛЕНИХ часто недооцінюють. Ми точно можемо навчити продавців говорити менше та слухати більше, з чим чудово справляються люди «зеленого» типу поведінки.

Хелен, з якою я займався кілька років тому, працювала флористом. Вона була люб'язною та дуже коректною, через що багато людей не могло зрозуміти, як їй вдається виживати в суворому світі бізнесу. Проте я маю теорію. Одного разу вона розповіла мені про те, що незабаром зустрінеться з дуже жорстким директором, який користується серйозним авторитетом. Ніхто не міг продати цій людині свої продукти, та після нетривалого коучінгу від мене Хелен вирішила спробувати. Вона прямо домовилася про зустріч з ним, та зустрілися вони вже на парковці біля ресторану, в якому мав пройти обід.

Директор користувався автомобілем епохи 60-х, гарним, блискучим і, очевидно, дуже особливим. З вуст Хелен прозвучало лише одне: «Вау! Вам подобаються автомобілі?» — поцікавився чоловік, хоча формально вони ще навіть не привіталися. Вона стверджувально кивнула у відповідь. Потім директор почав розповідати Хелен про те, як багато коштів пішло на реставрацію авто, фарбування та обробку, заміну двигуна. Він показав механізми під капотом, тоді Хелен продовжувала кивати та погоджуватися з усім сказаним, у душі сподіваючись, що він не запитає її про щось конкретне, оскільки Хелен не відрізняла би Форд від Шевроле. Втім, вона не перебивала й просто слухала.

Розмова на парковці перейшла в прогулянку, під час якої були обговорені деталі угоди. Особливо дивує той факт, що всі питання Хелен вирішила задати прямо. Як же їй це вдалося? Хелен не зробила практично нічого — вона просто слухала. Директор підписав необхідні папери ще до трапези.

## ВИСНОВКИ ПРО ЗЕЛЕНУ МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

Гаразд. Ви маєте людей «зеленої» моделі поведінки у своїй сім'ї? Дуже вірогідно.

До відомих шведів, який є представниками «зеленого» поведінкового типу, можна віднести Стефан Айнхорн, Лотті Кнудсен, Марк

Левенгуд та король Карл XVI Густав. Колишній прем'єр-міністр Інгвар Карлссон — ще один яскравий представник ЗЕЛЕНИХ. Він постійно засипав оточення можливими та неможливими питаннями та категорично не приймав конфліктів. Карлссон говорив, що настільки вивчив власну поведінку, що в певних ситуаціях вже знав своє рішення наперед. І, так, ми маємо на увазі людину, яка знала, як допомогти іншим<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Серед відомих ЗЕЛЕНИХ — Махатма Ганді, актори Ніколь Кідман і Гью Джекман, перші леді Мішель Обама і Лора Буш, персонаж «Зоряних війн» Люк Скайвокер (прим. ред.).

## СИНЯ МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

### ЯК ТИ РОЗУМІЄШ, ЩО ХТОСЬ ЗАВЖДИ ВВАЖАЄ ТЕБЕ БЕЗДАРНІСТЮ?

#### Чому ми повинні робити це? За цим стоїть якийсь науковий підхід чи аналіз?

Останній із чотирьох типів поведінки — той, який прагне контролювати все. Імовірно, ви зустрічали цих людей. Вони не особливо задумуються про себе, однак мають нетривіальні відповіді на все, що відбувається навколо. Поки ЗЕЛЕНІ просто плывуть за потоком, СИНІ мають чіткі відповіді на питання. Вони аналізують, трактують та випрацьовують підхід до навколишньої дійсності.

Ви легко можете розпізнати СИНІХ, коли, наприклад, будете гостем у будинку, де все розкладено на своїх місцях. Вказівники на кожному з гачків для того, щоб діти точно знали, де залишити свою куртку; наклеєний на дверцята холодильника розклад прийому їжі з 6-тижневим інтервалом, який має забезпечити збалансовану дієту; подивившись на прибори, ви зрозумієте, що нічого не бракує і все знаходиться на правильних місцях.

Чому так? СИНІ живуть за принципом *do it yourself*, — зроби власноруч, — завжди повертаючи речі на місце після користування. Вони також песимісти. Вибачте, я хотів сказати, реалісти та меланхоліки. СИНІ помічають помилки та враховують ризики. Похмурі, гнітючі, сумні, депресивні, безрадісні й песимістичні — все відповідно до словника синонімів Microsoft Word.

### ПРОБАЧТЕ, ЗВІСНО, ТА ЦЕ НЕРЕАЛЬНО

Всі мають таку людину у своєму оточенні. Просто подумайте: ви сидите в ресторані з найкращими друзями — обговорюєте породи котів, футбол чи космічні кораблі. Хтось додає абсолютно випадковий коментар. Це може бути ЧЕРВОНИЙ, який говорить, що Арне Крістер Фуглесанг

був у космосі тричі; це може бути ЖОВТИЙ, який стверджує, що в дитинстві проживав у тому самому кварталі Векше, що й Крістер Фуглесанг.

Втім, ваш СИНІЙ товариш, відкашлявшись, м'яким голосом повідомляє, що Крістер Фуглесанг був у відкритому космосі двічі, а не тричі, і що виходячи в космос вдруге, він зробив найважчий підйом у невагомості (800 кілограмів). Крім того, він взагалі не жив у Векше, що в провінції Смоланд, — Крістер народився і виріс в Наці. Далі, навіть не блимаючи, ваш товариш додає, що свій другий вихід у відкритий космос 52-річний Крістер, здійснив у 2009 році, а третій практично неможливий. Принаймні вірогідність третього виходу в космос дуже низька й складає 5,74 %.

Хлопці, просто визнайте вашу поразку. СИНІЙ тримає руку на пульсі всіх світових тенденцій. Спосіб повідомлення СИНІМ окремих даних не залишає шансів на критику, хоча абсолютно буденний для нього самого. Він пам'ятає, з якого джерела почерпнув інформацію і, якщо потрібно, може взяти книгу для підтвердження своїх слів.

У цьому проявляється вся сутність людей «синьої» моделі поведінки. Вони звикли спочатку вичитувати й перевіряти, а тільки потім доносити інформацію. Через Гугл, через літературу — проте тільки після опрацювання представляти свою інформацію.

Важливо також відмітити наступне: якщо ніяких питань немає, не дивуйтесь, якщо ви взагалі не почуєте вашого СИНЬОГО друга. Таким людям зовсім не принципово постійно розповідати про все, що вони знають. До того ж зрозуміло, що СИНІ не можуть знати всього — ніхто не може. Втім, зазвичай ви можете довіряти їхнім словам.

СИНІ люди зазвичай

Ретельні

Обережні

Коректні

Уважні до деталей

Логічні

Методичні

Організовані

Орієнтовані на якість

Вдумливі

Систематичні

Скрупульозні

Скромні

Ви відмітили щось? Звичайно, відмітили. Цього разу я представив риси за алфавітним порядком — думаю, це те, що точно оцінять СИНІ. Та все ж, на мій погляд, незручності може викликати відсутність коментаря наведених рис у наступних главах цієї книги. Для всіх СИНІХ, які читають це — і які, імовірно, вже написали на відповідних полях щось на кшталт «перейти на сайт, щоб подивитися розгорнуту інформацію», — я просто повідомляю, що не хотів ускладнити процес читання більше, ніж це було необхідно.

Що? Деталі? Ви можете знайти все тут:

## **БЕЗУМОВНО, РЕЗУЛЬТАТ НЕ МОЖНА ВВАЖАТИ ФЕНОМЕНАЛЬНИМ — Я ПРОСТО ВИКОНУЮ СВОЮ РОБОТУ**

Що може сформувати позитивне ставлення до людини, яка все знає? Перш за все — якщо дивитися очима співрозмовника цієї людини — скромність та відсутність зверхньої поведінки навіть тоді, коли вона має відповідь на будь-яке питання.

Ситуації, коли СИНІЙ намагається відверто продемонструвати свою інтелектуальну перевагу над іншими — рідкість. Зазвичай для СИНІХ достатньо того, що вони й так знають, хто тут найрозумніший.

Я не говорю, що це виключно позитивна риса СИНІХ. Багато разів я потрапляв у ситуації, коли колективно доводилося вирішувати певну проблему. Одна з таких ситуацій запам'яталася особливо, оскільки після двох годин обговорення та пошуку відповіді вперед вийшов СИНІЙ з готовим вирішенням проблеми. Ці люди багато знають, втім через свою неухважність до загальних подій часто не реагують у першу хвилину. Я довго обдумував, чому ж ця людина одразу не допомогла нам, ще тоді, коли побачила, що з'явилося певне питання. «А ви ніколи не питали», — такою буде типова відповідь СИНІХ.

Чесно кажучи, ці слова можуть вивести з себе, але водночас і я розумію цю людину. Те, що його не запросили до загального обговорення — радше моя проблема, ніж його. Для нього було достатньо власного усвідомлення своїх знань.

Крім того, почесті та урочисті подяки СИНІМ за досягнення на роботі не мають ніякого сенсу. Звичайно, це не завадить, та люди даної моделі поведінки, отримуючи нагороду, просто будуть кивати у відповідь, після чого з відзнакою в руках знову повернуться до власного робочого місця, де зможуть продовжити виконувати свої функції. Нерідко такі



люди можуть задатися питанням, для чого взагалі організовувалися всі ці вітання, — вони ж просто виконували свою роботу.

## **ПРОБАЧТЕ, ТА ДЕ ВИ ЦЕ ПРОЧИТАЛИ? МОГЛИ Б ТАКОЖ НАЗВАТИ РІК ВИДАННЯ?**

Для СИНІХ не існує поняття великого об'єму інформації, як не існує проблеми десятків закладок на сторінках їхніх книг. Знаєте, хтось колись сказав: істина полягає в деталях. І я цілком могу уявити, що автор цих рядків належав до «синьої» моделі поведінки.

Непотрібних деталей не існує. А економія часу в цьому відношенні — точно не для СИНІХ. Безумовно, ви можете сказати, що ігнорування незначних нюансів зовсім не означає халтуру задля збереження власних сил. Проте СИНІ так не вважають.

Відсутність повного контролю — те саме, що й відсутність будь-якого контролю. Що ми отримуємо, переступаючи через фактичні дрібниці? Як ми можемо виправдати небажання враховувати найдрібніші нюанси?

На думку СИНІХ, працюючи таким чином, неможливо вирішити серйозні питання. Скажіть СИНІМ, що вони можуть пропустити деталі нової угоди, а в останніх трьох параграфах немає нічого важливого, і ці люди подивляться на вас, як на розумово відсталого. Як завжди, вони ніяк не прокоментують ваші слова, скоріше навіть проігнорують їх. Та вони б до самої ночі просиділи, перевіряючи та вичитуючи всі документальні деталі.

Кілька років тому я спробував продати свою програму генеральному директору однієї із компаній, яка працює в сфері пакування товарів. Він був СИНІМ, це точно: відправляв об'ємні та трохи сухуваті електронні листи, а для нашої першої зустрічі він відвів рівно п'ятдесят хвилин. Не годину, не тридцять хвилин, а саме п'ятдесят. Щоправда, на це була своє причина: після обговорення він відправився на обід, а кафе розміщувалося в п'яти хвилинах ходьби від місця нашої зустрічі. (Це, як і візит до друзів на дві хвилини, було серед його першочергових справ.)

Коли ми зустрілися вперше, він прийняв мене біля спеціального столу відвідувачів з відповідною табличкою. Він також не цікавився, чи зрозуміло мені все при оформленні — хоча я мав питання при заповненні поля з адресою; він не запропонував мені ані кави, ані чаю. Більше

того, він навіть не посміхнувся при зустрічі, а подані мною документи перевіряв надзвичайно скрупульозно.

Інформацію я представив у друкованому вигляді, тому що друкований чи написаний текст для СИНХ зрозуміліший, ніж розмовний чи цифровий. Десь за тиждень представники компанії зателефонували мені: за словами генерального директора, вона були зацікавлені в подальшому співробітництві. Наступне питання стосувалося того, чи могли б вони отримати детальнішу інформацію? А фактично питання звучало наступним чином: «Чи маєте ви ще подібний матеріал?»

Я пам'ятаю, як задумався, а в голові промайнула думка на кшталт «я ж і так представив вам більш ніж розширений огляд свого продукту». Кожна позиція в поданих мною документах була підтверджена статистикою, мала чіткі задачі та зрозумілу глобальну ціль. Я презентував ще й додаткові дані, підкріпивши їх відповідним цитуванням та оформленими зносками. Справа в тому, що, будучи продавцем, ви не можете відступати назад у критичних ситуаціях, тож я зробив все можливе, щоб реалізувати свій матеріал.

На їхнє прохання надати більше інформації я зібрав близько 85 сторінок даних, структурував інформацію, додав більше зразків та шаблонів, розписав інструмент аналізу. Така кількість документації вже давно змусила б людей «жовтого» типу припинити співробітництво. Тож, задоволений собою, я відправив оновлений пакет даних в офіс цієї компанії.

Наступна розмова з генеральним директором відбулася за кілька тижнів. Звичайно, я поцікавився, чи готовий він сповістити мене про своє рішення, тому що фундамент для цього я надав більш ніж достатній. Та знаєте, якими були його слова? «Чи можете ви надати більше інформації?»

Та вже цього разу він захотів зустрітися в моєму офісі. Розмова тривала півтори години. Ми сиділи з одного боку столу в конференц-залі й за цей час розглянули — увага! — цитатні положення. На основі обговорення він склав ряд положень та умов, надрукованим дрібним шрифтом на листі А1. При цьому кожна з тез складалася з підпунктів та запитань. Вже після всієї розмови він з абсолютною непохитністю на обличчі сказав, що обговорення сьогодні — краще з тих, в яких він брав участь за останні місяці. Однак вже звичне питання нікуди не зникло: «Є ще якийсь матеріал, який я міг би розглянути?»

Ми попрощалися, і на моєму обличчі з'явилося нерозуміння того, що відбувається. Більше матеріалу? Я зібрав триста сторінок матеріалу,

тобто повний навчальний курс (у той час ще не було віртуальних тренінгів та електронних кабінетів), що охоплював всі 15-хвилинні заняття на основі 15-денного курсу п'яти різних етапів формування лідерських якостей.

Ви маєте розуміти, що йдеться про абсолютний огляд моєї програми — включаючи питання інтервалів між перервами на каву, випрацювання індивідуального підходу до кожного співробітника й навіть оформлення інтер'єру робочого місця. Я можу підтвердити навіть сьогодні — зібраний матеріал був максимально точним.

Я навіть подумав, що ця людина буде задоволена тільки в тому разі, якщо я візьму всі свої папки та запхну їх йому в горлянку. За місяць він запитав, чи можу я надати ще якийсь матеріал. Ні, не можу.

Розповсюджена думка про те, що люди «синьої» поведінки уникають і не можуть приймати важливе рішення, не відповідає дійсності. Цей директор не намагався відкласти рішення на майбутнє чи уникав його. На його думку, тут просто не було того, що потребувало б певного рішення. Сам процес обговорення, який передувало укладанню угоди, був для цієї людини набагато цікавішим. Його справді цікавило, чи можу я надати ще більше власних розробок.

## **ДЕЯКІ ЛЮДИ СТАВЛЯТЬСЯ ДО ПЕВНИХ РЕЧЕЙ ЗНАДТО ОБЕРЕЖНО**

Наведені слова дзеркально ілюструють ще одну сторону характеру СИНІХ: люди даного типу поведінки дуже обачливі. Про свою безпеку вони думають в першу чергу. У ситуації, коли ЧЕРВОНІ чи ЖОВТІ підуть на ризик, СИНІ візьмуть паузу та проаналізують все, що відбувається. Адже може бути ще більше нюансів, які вплинуть на кінцеве рішення, чи не так? Отож вам дійсно потрібно сім разів відміряти, щоб один раз відрізати.

Існує «бородатий» жарт про найкращого адвоката. Найкращий адвокат — це безрукий адвокат, оскільки тоді під час виступу він не зможе здійняти руки дотори із словами «з одного боку це виглядає саме так, але з іншого не зовсім».

Це може проявлятися по-різному. Для СИНЬОГО процес обговорення та аналізу важливіший та приємніший, ніж отриманий результат. Для ЧЕРВОНІХ навпаки. Зрозуміло, що це може призвести до ситуації, коли людина взагалі перестане приймати будь-які рішення у своєму житті або ризикувати, коли цього справді вимагає ситуація. Мабуть, ми може-

мо говорити про те, що подібна позиція перетворює життя в монотонне та передбачуване, але я нікого з вас не спонукаю до такого стилю поведінки. Я просто констатую факти.

Іноді люди «синьої» поведінкової моделі взагалі утримуються від будь-чого, тому що не можуть повноцінно оцінити всі ризики. Свого час я познайомився з продавцем, який здобув освіту інженера. Його життєве кредо звучало так: найкращим рішенням може стати те, яке ви не зробили; найкращим рішенням може стати його відсутність.

Вираховування ризиків — досить специфічний процес, тому що ніхто не може знати, що точно станеться в майбутньому. Люди «синього» типу поведінки зазвичай вираховують можливі ризики шляхом створення певних превентивних систем. Наприклад, вони встановлюють як мінімум три будильники на ранок; виходять з дому за пару годин до якоїсь події; кілька разів перевіряють рюкзаки своїх дітей перед виходом в школу, незважаючи на те, що самі ж склали все ввечері, а вночі, звісно, дитячих речей ніхто не торкався; врешті-решт, вони перевіряють наявність своїх ключів у кишені, хоча зрозуміло, що все на місці. Де б ще вони могли бути?

Переваги ж такого підходу очевидні: СИНІ ніколи не збиті з пантелику неприємною несподіванкою, як це може статися з ЧЕРВОНИМИ, ЖОВТИМИ чи ЗЕЛЕНИМИ. Нарешті останнє — завдяки своїй уважності вони економлять багато часу.

## **НЕВАЖЛИВО, ЩО ТАК ПРОСТИШЕ. ЦЕ ПРОСТО НЕПРАВИЛЬНО**

Помилки неприпустимі. Це все, що потрібно знати. Якість передусім.

Якщо СИНІЙ помічає можливість ризиків, які вплинуть на якість його роботи, діяльність припиняється. Тут потрібно проаналізувати кілька деталей. Чому ризики впливають на якість виконаної роботи?

Узагальнюючи, я дозволю собі зробити наступне припущення — більшість інженерів має риси «синьої» моделі поведінки: акуратність, систематичний підхід, орієнтація на фактуальність та якісне виконання завдання. Я не можу стверджувати беззаперечно, але, на мій погляд, серед інженерів-співробітників компанії Тойота, японського автовиробника, значний відсоток складають люди «синьої» моделі поведінки, а неформальною корпоративною нормою є правило п'яти питань, які ти маєш ставити завжди для забезпечення кращої якості робочого процесу. Я б сказав, що це типовий СИНІЙ підхід (у синтезі з японським

менталітетом, виключно послідовним та глибоко СИНІМ у своєму вираженні). Ситуація: один із співробітників помічає масляну пляму на підлозі. Підхід ЧЕРВОНОГО полягатиме в звинуваченні найближчого колеги з наступною вказівкою відміти пляму. ЖОВТИЙ помітить пляму, але забуде про неї до моменту, коли — на свій подив — не послизнеться на ній. ЗЕЛЕНИЙ, помітивши пляму, відчує невеликий біль у шлунку, тому що він вже зіштовхнувся з проблемою. Нічого в результаті не зміниться.

СИНІЙ, побачивши пляму, запитає, чому вона з'явилася. Відповідь може бути такою: «Протікає відповідна прокладка». Звичайно, це незадовільний варіант для СИНІХ, а тому наступним їхнім питанням буде: «Чому протікає сама прокладка?» «Тому що вона поганої якості». «Добре, яким чином на виробництві встановили прокладку поганої якості?» «Тому що у відділ закупівель надійшов наказ економити кошти. Ми придбали прокладки поганої якості замість дорогих та якісних варіантів». «Добре, хто саме наказав економити на користь поганої якості?» Саме так будуть вирішувати дану проблему люди «синьої» моделі поведінки. Можливо, проблема зникне сама собою. Можливо, ми отримаємо письмовий звіт того, що сталося на виробництві, однак загалом ніяких кроків не буде ухвалено. Або ж взагалі буде переглянуто стратегію закупівель компанії — і все це замість того, щоб просто витерти пляму з підлоги.

Я хочу сказати наступне: у своєму рішенні зробити все максимально послідовно та коректно СИНІ готові зайти дуже далеко.

СИНІ практично завжди заявлятимуть, що якщо вони й займуться вирішенням якогось питання, то робитимуть це максимально правильно. І навпаки — якщо проблему не потрібно вирішувати правильним шляхом, то її взагалі не потрібно вирішувати. Оскільки людям даного типу поведінки зазвичай складно говорити неправду, вони завжди будуть вказувати на недоліки, які вдасться знайти — недоліки, які можуть вплинути й на їхнє положення теж.

Я добре пам'ятаю всі дискусії, що відбувалися в нашій родині, коли я ще був дитиною. Ми часто змінювали місце проживання і, як правило, мали продавати будинки з усіма відповідними наслідками. При цьому мій тато — інженер за освітою, а тому, звичайно, питання, пов'язані з продажем, він вирішував самостійно.

Мама завжди засмучувалася, коли продаж будинку починався з розповіді тата про недоліки проектування: проблеми тут і там, а за диваном потріскалася фарба. «Чому ти завжди розповідаєш про це людям?» — запитувала мама. «Тому що будинок справді проблемний», — зазвичай

відповідав тато». «Нехай навіть так, та чи варто говорити про це потенційним покупцям? Після твоїх слів вони, мабуть, і не подумають про його придбання!» — реакція мами була прогнозованою.

Втім, тато не розумів докорів мами. Крім того, що він був тактовною та чесною людиною, він не міг приховувати недоліки, про які знав особисто. Хоча вони були очевидні. Тато міг жити з розуміння того, що ми рідко отримували хороші гроші за продаж будинку, та в будь-якому разі він говорив про справжній стан речей. У цьому полягає особливість бачення СИНІХ.

## **ЯКЩО ТЕРИТОРІЯ НЕ ВІДПОВІДАЄ ЗОБРАЖЕННЮ НА КАРТІ, ЩОСЬ НЕ ТАК САМЕ З ВАШОЮ ТЕРИТОРІЄЮ**

Логічне та раціональне мислення — визначальне в баченні СИНІХ. Незважаючи на всі відчуття, послідовно, наскільки це реально, на сто відсотків. Звичайно, люди «синього» типу поведінки не можуть повністю відключити свої відчуття, — ніхто не може, — однак під час вирішення певного питання вони використовують раціональний підхід. Вони високо оцінюють логічне мислення, та можуть впасти в депресію, коли щось іде своїм шляхом. А ось депресія вже не має нічого спільного з логікою і заснована виключно на почуттях.

Мало хто може повторювати одні і ті самі речі так довго, як це можуть робити СИНІ. Вони мають унікальну здатність рухатися категорично за інструкцією, не задаючи зайвих питань — звісно, коли вони розуміють ціль і ще з самого початку погодилися з підходом.

Як це працює відносно СИНІХ? Це просто логічно. Якщо конкретний метод працює, навіщо його змінювати? Поки ЧЕРВОНІ чи ЖОВТІ віддають перевагу пошуку нових підходів, — через рутинність старих, — СИНІ повторюють одні і ті самі речі знову і знову.

Красномовний приклад — ситуація, коли вам потрібно зібрати меблі від ІКЕА. Якщо додається інструкція, то її, звичайно, необхідно прочитати до того, як ви почнете збирати. ЧЕРВОНІ, звичайно, сповнені думок про те, що вони можуть зібрати конструкцію без використання інструкції. Вони складатимуть різні частини та гвинтики, навіть не дивлячись, що залишилося чи залишається в коробці. ЖОВТІ будуть активно розпаковувати коробку, розповідаючи всім навколо про своє бачення кімнати вже з новою шафою — ці люди живуть у майбутньому й вже мають чітку картинку того, як виглядатиме нова шафа під правую

стіною спальні, із бабусиною скатертиною на столику поруч. На ньому також стоятиме мальовнича ваза з тюльпанами. Вони займатимуться збіркою без відчутних складнощів, проте трохи хаотично. ЖОВТІ будуть вкручувати гвинти там, де це виглядає логічно, і тільки після цього будуть переходити до інших частин. ЗЕЛЕНІ ж залишать величезну коробку під стіною і підуть пити каву. Для чого поспішати?

Що зробить СИНІЙ? По-перше, він двічі прочитає інструкцію, потім уважно роздивиться кожну деталь, звіривши їхній вигляд з картинкою в інструкції. Після чого, вологою — але не дуже мокрою — ганчіркою він обережно протре кожну частинку майбутньої шафи, тому що вони, скоріше за все, запилилися. Він уважно порахує кількість гвинтів у коробці, щоб потім, коли чогось не вистачатиме, не дивуватися (а якщо в кінці виявиться, що він не використав якісь деталі, він цілком може розібрати вже складену шафу). І хоча така прискіплива збірка конструкції займе в СИНЬОГО трохи більше часу, ви можете бути впевнені — його шафа стоятиме вічно.

## ДИЯВОЛ ХОВАЄТЬСЯ В ДЕТАЛЯХ

Кілька років тому я захотів змінити вигляд свого внутрішнього дворику, патію. Оскільки мені подобається працювати своїми руками, — замість безкінечних розмов, — я подумав, що розберусь із цим самостійно. Або ж зроблю хоча б частину. Мій тато, якому на той час виповнилося сімдесят років, вирішив допомогти, тому що знав, що часу обмаль.

Сказано — зроблено. Щоб закласти якісну основу, щейбнь потрібно розсипати по всій площі. Тато приїхав за кілька хвилин до прибуття вантажівки з гравієм. Для роботи він захопив свою тачку, розроблену для рівномірного рознесення гравію, та спеціальну лопату, яку він використовував саме в таких ситуаціях. Він не зрозумів, чому я стояв перед ним зі звичайною лопатою в руках, адже всі знали, що на виробництвах використовуються спеціальні лопати.

Вантажівка висипала величезну купу замовлених подроблених камінців на під'їзній доріжці. За кілька днів до початку робіт я вже уявляв собі процес розвантаження і, чесно кажучи, трохи стомився ще тоді. Однак у будь-якому разі я був готовий прийняти виклик. Мій старий тато? Долонею він загрів трохи гравію, понюхав каміння, відчув його, перевірів якість. Посміхнувшись, я інтерпретував дії тата як схвалення мого замовлення, та він почав оцінювати всю купу.

Рукою він виміряв висоту купи, пройшовся навколо, щоб оцінити округність. На моє питання, чим він займається, тато нічого не відповів, але пробурмотів якісь цифри.

«Висота близько двох метрів, округність — п'ять, нахил, хм...» За тридцять секунд він сказав, що на доріжці було від 8,75 до 9,25 кубічних метрів гравію. Я запевнив його, що там було точно 9 кубічних метрів. Доволі скептично тато запитав, звідки я знаю, на що я відповів, що саме такі дані вказані на вантажівці. Тато був трохи здивований моєю відповіді, і тоді я запитав, чи не бажає він порухувати камінці в купі. Втім, він не вважав це за потрібне.

Годинами він ходив навколо ділянки, пересовуючи та перевіряючи речі, пересипав гравій, доки не переконався, що все так, як має бути. Ватерпас, лінійка, вода, — все було в його розпорядженні, — все для того, щоб усе пішло за планом.

Кут нахилу від будинку мав бути рівно один градус на один метр. Чому так? Про це написано в книзі. Оскільки він був інженером-конструктором, він знав, що таке вчити тих, хто працює з подібними речами кожного дня. Один градус на один метр. Лише один градус. Хто знає, які жахливі наслідки може спричинити неохайність у роботі з даними?

Зверніть увагу на відмінність у формулюваннях «один градус» та «приблизно один градус». Перше — точне, друге — ні. Приблизно один градус. Там може бути взагалі два, якщо щось пішло не так. А нахил в один градус і нахил в два — це різниця не менше ніж у сто відсотків — грандіозне відхилення! (Найкумедніше в цій історії — не сам факт ремонту, а поведінка тата, коли він читав про робочий процес у першому виданні книги. Він стверджував, що ми працюємо не так, як описується в книзі, він підкоректував сказані мною слова та заявив, що вантажівка привезла 12 кубічних метрів — аж ніяк не дев'ять. Крім того, тато додав, що все це не просто тому, що він СИНІЙ, у даних справді можуть бути проблеми.)

У цьому весь мій тато. Якщо вдома виникала проблема технічного характеру, — з телебаченням, автомобілем, мікрохвильовкою чи мобільним телефоном, — він звертався до відповідної глави інструкції. Це супроводжувалося його словами: «Добре, ось як це працює. Та і як ви гадаєте, навіщо тоді компанії взагалі додають інструкції, якщо вони не призначені для пояснення роботи їхніх пристроїв?»

Що ви на це скажете? Як ви можете змусити людину робити щось не за інструкцією? Неможливо знайти аргументи, які вплинуть на рішення



людини «синьої» моделі поведінки. (До речі, тато зупиняється на червоне світло вночі, коли жодного іншого автомобіля немає в радіусі 10 кілометрів. Ось так це працює.)

Цінність такого підходу очевидна: він ніколи не буде обманутий і завжди отримує те, за що заплатив. Це гарантує йому внутрішній спокій, оскільки тато знає, що все перевірів детально.

Якщо ви маєте СИНІХ у своєму оточенні, я впевнений, ви погодитесь зі мною. У звичайних обставинах вони дуже спокійні та збалансовані. Мабуть, це пов'язано саме з їхнім тотальним контролем всіх своїх справ.

## МОВЧАННЯ — ЗОЛОТО

Інтроверт. І знову ми говоримо про них. Більшість СИНІХ, яких я зустрів, не промовляє жодного слова без необхідності. Так влаштовані ці люди. Чи означає це, що їм немає чого сказати? Чи вони не мають ніяких думок про речі навколо? Зовсім ні, СИНІ просто дуже закриті. Вони — спокійні та стійкі особистості, яких ацтеки порівнювали з морем, елементом води.

Тихі ззовні, але всередині може статися будь-що. Зрозуміло, що інтроверт не означає мовчання, інтроверт — це палітра внутрішніх рефлексій, ефект від яких між тим приховується.

Одним словом, моя порада — уважно слухайте, коли говорить СИНІЙ, тому що, як правило, вони обдумали все до розмови.

Чому ж ці люди настільки мовчазні? Однією з причин є те, що СИНІ, на відміну від ЖОВТИХ, не відчують необхідності бути почутими. Для них не критично сидіти осторонь, коли на них не звертають уваги. Вони радше спостерігачі та слухачі, ніж центральні персонажі. СИНІ спокійно можуть усвідомити, що знаходяться осторонь від групи, де вони можуть спостерігати та запам'ятовувати все, що було сказано іншими.

Пам'ятайте також наступне: відповідно до системи цінностей СИНІХ, мовчання має позитивний характер. Якщо вам нічого сказати — краще мовчіть.

## ВИСНОВКИ ПРО СИНЮ МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

Зараз ви знаєте про СИНІХ все? Ви вже визначали когось у своєму оточенні? Я скажу про Інгемара Стенмарка й Боссе Рінгхольм, колишнього міністра фінансів нашої країни. Пам'ятаєте, як його запитали про звільненого очільника департаменту? Він повторював одну й ту саму відпо-

відь протягом годинної прес-конференції. Одну й ту саму. Не подібну, а саме одну й ту саму. Протягом цілого тижня. ЗМІ могли піти у відпустку на цей період. А Бьорн Борн? У принципі, ми можемо повірити й у те, що Йон Фредрік Райнфельдт — теж СИНІЙ, однак це всього-на-всього гра. Він приховує свій ЧЕРВОНИЙ характер, граючись у державного діяча. Спокійний, благородний, холодний до всього, що відбувається навколо. Навіть Стефан Інгвес, голова Центрального банку, — типовий СИНІЙ за поведінкою. Незалежно від того, скільки критики він отримує за небажання знижувати процентні ставки, він спокійно та аргументовано продовжує обговорювати всі переваги та недоліки цього<sup>4</sup>.

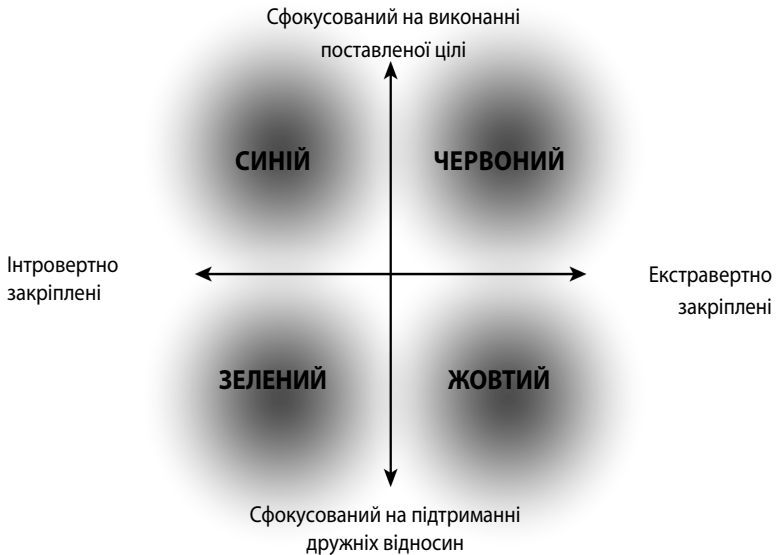
---

<sup>4</sup> Серед відомих СИНІХ — Альберт Ейнштейн, Білл Гейтс, актор Кевін Костнер, політики Генрі Кіссінджер, Ел Гор (*прим. ред.*).

## ЗВОРОТНИЙ БІК МЕДАЛІ — АБО НІХТО НЕ ІДЕАЛЬНИЙ

### СИЛА ПРОТИ СЛАБКОСТІ — ТЕ, ПРО ЩО ТАК ВАЖКО ГОВОРИТИ

Як частково випливає з назви даної книги, серед нашого оточення є люди, яких важко зрозуміти, якщо обставини складаються не на нашу користь. Також є ті, кого просто неможливо зрозуміти в будь-якій ситуації. Втім, найскладнішою є зустріч із людиною, яка взагалі не схожа на нас і поводить себе абсолютно неправильно.



## Відмінності починають ставати зрозумілишими

Думаю, у загальних рисах ви бачите відмінності між кольорами поведінки. Наведена ілюстрація демонструє приклади того, як кольори відрізняються. Деякі люди орієнтовані на ділові зв'язки, інші — на дружні. Поки два з цих типів схильні реагувати моментально, інші два реагують поступово. Ця проблема часто виступає джерелом повсякденних непорозумінь, як епізодичних, так і значних. Я повернуся до цього згодом, а зараз хотів би скористатися можливістю розглянути деякі нюанси до ілюстрації різних поведінкових шаблонів, представлених чотирма кольорами.

Я не говорю, що ви маєте називати інших людей дурнями подібно Стуре, який відкрив мені очі на проблему поведінки на початку книги. Проте, відверто кажучи, всі ми опинялися в ситуації, коли просто стояли перед людиною й навіть приблизно не могли зрозуміти, про що вона зараз говорить. При цьому модель її поведінки була діаметрально протилежною тій, яку обрали б ми.

Відправною точкою в подібних ситуаціях є та, за якої я завжди маю рацію, проте це також автоматично означає, що інша людина помиляється. Хитре питання. Мудра людина колись сказала, що я не можу помилятися тільки через те, що ви маєте рацію. Більше того, фактично ми приділяємо увагу недолікам та помилкам інших. Дитячі психологи схильні стверджувати, що ті речі в поведінці нашої дитини, які здаються нам шокуючими, — насправді ті, що ми впізнаємо в собі, і бажаємо, щоб цього не було. До речі, а хто взагалі вирішує, що правильно, а що ні?

Час для справжніх кліше. Ніхто не ідеальний. Ось вона, тенденційна думка. Звичайно, на світі дуже мало ідеальних людей, тих, хто справді не має недоліків. В юному віці я постійно шукав того, хто стане зразком для наслідування, ментором у моєму житті — це міг бути чоловік чи жінка, позбавлені негативних сторін, — проте я так і не знайшов цю людину. Я не зустрів її навіть у дорослому віці. Красномовно. Ми повинні жити з нашими недоліками й робити все можливе для кращого.

А з іншого боку — чи саме ці недоліки ми маємо на увазі, коли думаємо, що навпроти нас стоїть справжній дурень? Чи ми просто не розуміємо цю людину? Окремі аспекти можуть співвідноситися з одним контекстом, та не співпадати з іншим. Я нагадаю, що зазвичай спілкування проходить на умовах реципієнта. Яким би не було сприйняття іншими людьми моїх слів, це їхня думка. Незалежна від того, що я сам вкладав у сказане.

Дієвим методом є аналіз думок іншої людини про певну модель поведінки. Якщо ми зможемо добитися правдивої відповіді, ми на правильному шляху, адже, як завжди, йдеться про самосвідомість. Те, що в окремих ситуаціях може бути позитивним фактором, в інших — якщо довести це до крайнощів — може перетворитися в негативний. У такій ситуації може бути корисним розглянутий вище метод.

### **Синopsis основних паттернів поведінки**

**ЧЕРВОНІ** — мобільні та більш ніж щасливі виступити в якості лідера, якщо це необхідно. Вони сфокусовані на досягненні результату. Втім, коли ці люди втрачають відчуття міри, вони перетворюються на прискіпливих менторів, з якими іноді неможливо вести справи. До того ж вони неодноразово ставлять інших у незручне положення.

**ЖОВТІ** — милі, безтурботні й здатні підняти настрій у будь-якій компанії. Проте коли ці люди отримують занадто багато свободи, у своїй активності вони поглинають всіх, хто їх оточує. Вони не дозволяють людям навколо вступати в розмову, а їхні власні розповіді все більше розходяться з реальністю.

**Дружелюбні ЗЕЛЕНІ** — це люди, з якими завжди просто комунікувати. Вони покладисті та приємні, та, на жаль, можуть бути дуже монотонними й незрозумілими. З людиною, яка ніколи не проявляє себе, теж важко знайти спільну мову. Ви не знаєте, на що вони здатні, а нерішучість одного завжди впливає на настрій та енергійність іншого.

**Аналітичні СИНІ** — це спокійні та врівноважені люди, які завжди думають до того, як щось сказати. Їхня здатність зберігати холодну голову в критичних ситуаціях — якість, якій позаздрять ті, хто її не мають. Втім, критичне мислення СИНІХ може легко трансформуватися в підозріле ставлення до людей навколо, у непотрібні питання. Після такого майбутнє певного проекту стає абсолютно безпросвітним.

У наступному розділі ми розглянемо, як люди, що розмовляють іншими мовами, не тільки шведською, зможуть розмірковувати стосовно слабких сторін кожної моделі поведінки. Безперечно, це специфічна сфера, яка може викликати чимало питань в її трактуванні. Коли я займаюся з людьми, саме ця область є найбільш незрозумілою. Тож, читаючи далі, пам'ятайте, що багато залежить від вас. Хто має рацію, а хто ні? Моделі поведінки, про які я говорю — це системи, які сприймаються оточенням, навіть якщо наміри того, хто щойно виставив себе в неясно-му світлі, були абсолютно протилежними.

Єдине, що я знаю точно стосовно кольорів поведінки — кожен тип бачить певну проблему по-різному. ЧЕРВОНІ та ЖОВТІ зазвичай покладаються на свої переваги, вважаючи, що не мають недоліків. Люди цих поведінкових моделей характеризуються сильним его, а значним фактором їхнього успіху є те, що вони не зациклюються на своїх слабких сторонах, шукаючи навколо позитив та нові можливості. Хоча очевидно, що це не може продовжуватися безкінечно.

ЗЕЛЕНІ ж і СИНІ навпаки перебільшують свої недоліки, а в окремих ситуаціях навіть ігнорують свої сильні сторони. Наслідки подібної поведінки очевидні: коли ви хвалите цих людей, вони не показують ніякого захоплення і навіть стараються змінити предмет розмови. Очевидно, що це досить пагубний хід.

Ну що — ви готові рухатися далі?

## ЯК ІНШІ ЛЮДИ СПРИЙМАЮТЬ ЧЕРВОНИХ?

Якщо ви запитаете інших людей про характер та поведінку ЧЕРВОНИХ, ви можете отримати картину, яка відрізнятиметься від тієї, що сформуєть про себе безпосередньо ЧЕРВОНІ. Ось це так сюрприз! Мої власні дослідження показали, що люди «червоної» моделі поведінки оточені дурнями, так би мовити, набагато частіше, ніж інші люди. Багато хто погоджується з характеристикою ЧЕРВОНИХ у цій книзі, проте я також зустрічав інші коментарі. Зазвичай люди говорили про ЧЕРВОНИХ, коли ті не перебували в кімнаті, тому що вони остерігалися їхнього вибухового темпераменту.

Ви почули, як він сказав, що хоче знати правду. «Скажи все, що ти думаєш!» Та коли ви говорите заповітну правду, ви раптово усвідомлюєте, що опинилися в центрі дискусії про характер ЧЕРВОНИХ — що зі сказаного вами правда, а що ні. Йдеться про те, що все прочитане вами зараз часто буде новим для ЧЕРВОНИХ. Та й не багато з нас змогло добитися успіху в цьому питанні. Це вимагає занадто багато енергії.

Це, по суті, логічно. Дехто скаже, що ЧЕРВОНІ агресивні, високомірні та егоїстичні, що вони непоступливі, нетерплячі й взагалі диктатори. І це ще не все — деякі люди охарактеризують ЧЕРВОНИХ як нарцисичних та войовничих.

Я в жодному разі не підтримую всі ці думки, та я навіть чув, як люди порівнювали поведінку ЧЕРВОНИХ з антигуманною діяльністю Гітлера. Ось так несподівано перед нами вимальовується не дуже втішна картина. Природжений лідер розкриває свою непривабливу сторону.

Перш за все, дозвольте мені сказати наступне: ніщо зі сказаного не потурбує ЧЕРВОНИХ, оскільки ці люди керуються установкою на результат та ділові зв'язки, а не на дружні стосунки з людьми, що їх оточують. Крім того, помиляються всі. Отже, для об'єктивності, розгляньмо інші відгуки.

«Ну чому все тягнеться так довго?» «Ви могли б прискорити роботу?» «Ну що тепер, готово?» Людину, яка намагається вийти за усталені рамки, можна описати лише одним словом — нетерпляча. Якщо робота в нормативному, тобто звичайному ритмі займає дуже багато часу, ЧЕРВОНІ будуть шукати виходи на інших людей, на інші рівні, шукати того, хто допоможе би прискорити необхідний процес.

Перший приклад, який з'явився перед очима — трафік у нашій живописній столиці. Не секрет, що місцеві жителі, будучи за кермом, звикли рухатися в трішки вищому ритмі, ніж жителі інших регіонів нашої країни — про це свідчить статистика. Коли в цьому контексті ми говоримо про ЧЕРВОНИХ, я хотів би поділитися з вами історією про колегу, з яким довелося працювати в минулому. Бьорн і я використовували автомобіль в якості основного транспортного засобу навіть у межах міста. Просто через те, що публічний транспорт займає занадто багато сил та часу. Свою ліцензію водія Бьорн втрачав дуже часто, а безсумнівною причиною цьому був його досить ліберальний підхід до обмежень у швидкості.

Він жив далеко за містом, і дорога до офісу в столиці, розташованого приблизно на відстані тридцяти кілометрів від його дому, займала — у сприятливих умовах — близько 40 хвилин. Та це в сприятливих — у звичайних за кермом можна було провести півтори години.

Бьорн рідко відчував потребу дотримуватися дорожнього ритму, оскільки, на його думку, він не бачив якоїсь суттєвої причини дотримуватися кожного окремого правила дорожнього руху. Все, що ви могли прочитати на знаках тут і там — сімдесят кілометрів, дев'яносто й так далі — просто рекомендації, які не мають стосунку до нього. І взагалі — вони для тих, хто не за кермом!

Одного разу я сидів в офісі з колегами — ми вирішили випити кави — обговорюючи серйозну ситуацію з дорожнім рухом у столиці Королівства. Здавалося, що Стокгольм перебуває на порозі транспортної катастрофи. Оскільки на відміну від нас Бьорн не знав усіх особливостей проблеми, він нічого не розумів. Навпаки — йому здавалося, що ситуація на дорогах столиці досить прийнятна. Коли ми попросили його

аргументувати свої слова, виявилось, що зазвичай Бьорн їздив по автобусній полосі. Не звертаючи. А там не менше двадцяти кілометрів шляху. Просто так було набагато швидше. Бьорн навіть запевняв нас, що все нормально, і ви можете оформити дозвіл на рух по автобусній частині. Що він і зробив — за 1200 шведських крон в місяць (140 доларів США).

Просто протягом чотирьох тижнів його постійно зупиняла поліція, та це було варте того. Ви тільки уявіть, скільки часу він зекономив! Він отримав все, що хотів, і почував себе дуже добре.

Ця історія — показовий приклад особливостей поведінки ЧЕРВОНИХ. Як і всі ми, ЧЕРВОНІ знають, що порушувати правила заборонено, та оскільки це пришвидшує шлях, вони однаково втілять задуми в життя. ЧЕРВОНІ — нещадні порушники правил. Ще раз хочу нагадати вам їхню головну мотивацію — виконати роботу.

ЧЕРВОНІ не бачать нічого страшного в парі незначних порушень, якщо йдеться про виконання певного завдання. А з таким великодушним баченням усталених норм ви справді будете вирішувати все швидше. Я б навіть сказав, що в разі виникнення якоїсь проблеми в ході виконання, ЧЕРВОНИХ однаково турбуватиме лише їхній кінцевий результат. Та водночас ми ніколи не знаємо, що може піти не так.

## **Я не кричу! Я НЕ ЗЛИЙ!! ААА!!!**

Оскільки форма спілкування людей «червоної» поведінки характеризується відвертістю та прямоотою, більшість сприймають їх як агресивних. У принципі, це логічно, та водночас таке бачення дуже залежить від того, хто стає жертвою напористого характеру ЧЕРВОНИХ. У Швеції не прийнято поводити себе в конфронтаційній манері, як, наприклад, у Франції чи Німеччині. Я не говорю, що люди в цих країнах сваряться частіше, але вони мають трохи інший підхід у конфліктних ситуаціях.

Уявімо: сьогодні в різних організаціях популярним терміном є «високий рівень», який зобов'язаний мати кожен працівник. Та що це насправді означає? Це легко трактувати як норму, згідно з якою ми повинні бути відверті та чесні в спілкуванні одне з одним, говорити те, що думаємо, хіба ні? Ми справді прагнемо до відкритого та невимушеного діалогу. І це чудово, тому що для досягнення ефективності в роботі в будь-якій організації обов'язково мати змогу прямо обговорити найважливіші речі. Думаю, ви можете бачити правдивість цього.

Отже, хто ці люди, здатні спілкуватися відверто та прямо? Робити це без дратівливості? Відповідь: таких не існує. У принципі. Окрім



ЧЕРВОНИХ. Для них таке спілкування — не проблема. Здавалося б, чому ми взагалі розмірковуємо про цей «високий рівень»? Очевидно ж, що ви говорите те, що думаєте, правда? Справа в тому, що багато людей може сприймати таку форму спілкування як дійсно стресову: не просто чути правду, яку говорять вам в обличчя, особливо якщо ви маєте проблеми з її сприйняттям.

Зверніть увагу, що я не даю свою оцінку чомусь, я просто стверджую, що всі ми різні.

Так чому іноді ми інтерпретуємо поведінку ЧЕРВОНИХ як загрозову та ворожу? Можливо, тому, що ці люди не здаються, коли щось йде не так? Чи може тому, що вони люблять сперечатися та обговорювати навіть найдрібніші питання, якщо вони важливі для них? А може через те, що вони здатні легко підвищити голос, впитися очима в співрозмовника або вдарити кулаком по столу, якщо вже на те пішло? Врешті-решт, можливо, причина полягає в тому, що часом вони просто поводять себе досить грубо?

Уявіть собі такий сценарій: ви маєте специфічне завдання, над яким просиділи кілька днів чи навіть тижнів. Ви починаєте вагатися — чи все зроблено добре? Чи так, як ви того хотіли? Чи наважиться ви показати результат клієнту вже зараз, чи все-таки спершу повинні запитати про враження в того, хто точно відповість вам чесно?

Сказано — зроблено. У цей момент на порозі з'являється колега «червоної» моделі поведінки, і ось він, ваш шанс. Ви повністю усвідомлюєте, що цей колега — будь він дружиною, другом, двоюрідним братом чи сусідом — відповість щиро. Ви запитуєте в цієї людини про враження від вашого проекту. З відчутною гордістю в голосі ви демонструєте йому результат вашої роботи, пояснюючи крок за кроком вашу методологію. Сам того не помічаючи, ЧЕРВОНИЙ вже втрачає терпіння, тому що ви вже маєте результат, а продовжуєте стомлювати його своїми довгими розмовами.

Зупиняючи вас жестом руки, колега говорить: «Це не виглядає належним чином. Мені категорично не подобається ваша робота, а якщо відверто — все це виглядає просто жахливо. Я здивований, що ви не змогли виконати завдання краще. Думаю, ви повинні все переробити — від початку й до кінця».

Не говорячи більше ні слова, він йде у своїх справах. Ви ж залишаєтеся стояти на місці повністю розбиті. Незалежно від того, який колір поведінки маєте. Перебільшив? Чи могло таке статися в реальному житті? Якщо ж зараз ви думаєте, що настільки огидних людей не існує,

ви ніколи не зустрічали істинного ЧЕРВОНОГО. Ну або ЧЕРВОНІ, з якими ви познайомилися, навчилися бути нечесними.

Обдумайте ситуацію. У чому полягала ціль такого морального знищення? Якими були наміри ЧЕРВОНОГО? Він просто виконав ваше прохання, тоді як ви дійсно попросили його дати чесний коментар! Ви сказали: «Що ти насправді думаєш про мою роботу?» Можливо, ви навіть додали: «Тільки говори чесно, я не буду злитися / засмучуватися / чинити самогубство». «У такому разі приготуйся до моїх слів», — відповів ЧЕРВОНІЙ. Запитуючи про відверту думку, ви самі робите собі гірше. Найімовірніше, ви будете втішати себе, але інші? Як бути з їхніми словами? З ними?

Як консультант, я неодноразово пояснював людям наступне: коли ЧЕРВОНІЙ вирішує розібратися з важливим для нього питанням — постраждають всі навколо. Якщо ви остерегаєтеся конфліктів, краще не встрявайте в цю ситуацію. У розумінні ЧЕРВОНОГО конфлікт — цілком рутинне явище. ЧЕРВОНІ не прагнуть до свідомого створення конфліктних ситуацій, однак час від часу сварка добре бадьорить, вам не здається? Це просто ще одна форма комунікації.

Маленька порада: найгірше, що ви можете зробити, якщо станете учасником конфлікту з ЧЕРВОНІМ, — це відступити. Подібна тактика може призвести до серйозних проблем. Втім, про це пізніше.

### **Чим ви там займаєтеся? Я бачу, що ви робите (або ж не робите)!**

Що означає необхідність контролю? Простіше кажучи, необхідність контролю — це своєрідний феномен, який полягає у тому, що окрема особистість має тримати все під контролем та володіти ситуацією, в якій також представлена група людей чи окремі особи. Той, хто має контроль, часто відчуває себе незручно при необхідності адаптуватися до окремої групи людей чи ситуації і буде активно вибудовувати різноманітні стратегії, щоб уникнути цього дискомфорту. Традиційна форма поведінки — ніколи не мовчати під час розмови, перериваючи інших людей на користь власної думки, щоб таким чином зафіксувати та зберегти своє домінування в обговоренні.

ЧЕРВОНІХ цілком логічно сприймати саме як людей з прагненням до контролю, однак тут йдеться саме про контроль людей навколо, а не про контроль конкретних деталей (Загалом контроль деталей — це не те, у чому ми можемо звинувачувати ЧЕРВОНІХ). Для ЧЕРВОНІХ мати контроль над діями та намірами людей — украй важливо.

Те, про що ми говоримо зараз, — відчуття, що вони справді знають трохи більше, ніж інші. І оскільки ЧЕРВОНИЙ відчуває, що знає більше, він контролює інших, щоб вони також рухалися в правильному напрямку. З цього погляду перевага для ЧЕРВОНИХ — це можливість досягнення ними поставлених цілей. Недолік таких дій очевидний: інші люди відчувають себе контрольованими. Хтось вбачає позитив у тому, що одна конкретна людина приймає рішення і веде групу; інший відчуває себе обмеженим та прагне вийти з-під контролю.

Багато років тому я працював у компанії, де один із менеджерів середньої ланки був ЧЕРВОНИМ. (Вона також мала риси «синьої» моделі поведінки — див. главу *Синя модель поведінки*.) Коли вона пояснювала нові задачі співробітника, ефект був досить кумедним. Вона не мала проблем з відмовою від певних речей; вона також добре справлялася з делегування приємних завдань, що для більшості керівників робити досить непросто. Однак через свій ЧЕРВОНИЙ характер вона була блискавичною в думках та діях. Конкретно це проявлялося в такому: після делегування певного специфічного завдання вона витримувала паузу — і якщо нічого не відбувалося, вона займалася вирішенням цього завдання власноруч. Пізніше, коли її співробітник брався за виконання завдання, про яке йшлося, він усвідомлював, що воно вже виконане. Увага: час до дедлайну ще залишався.

Оскільки у своїй поведінці менеджер поєднувала риси як ЧЕРВОНИХ, так і СИНІХ, набагато краще, що завдання було зроблено вже, а не чекало своєї черги в списку справ працівника. ЧЕРВОНИЙ підкріплений оперативністю, СИНІЙ — високою якістю реалізації. Та, на жаль, і критика повільного темпу роботи працівника не забарилася. Менеджер мала репутацію жорсткої людини, тому що СИНІ риси характеру змушували її уважно ставитися до всіх деталей, а ЧЕРВОНИ дозволяли критикувати співробітників. Отож, ми підходимо до наступного розділу.

## **Я б, звичайно, потурбувався про тебе, якби ти був трохи цікавішим**

Ви коли-небудь зустрічали людину без відчуттів? Ні, я так і думав. Ще раз — ЧЕРВОНИ не прагнуть до дружби з іншими. У принципі, нічого поганого, доки ви спілкуєтеся з людиною, яка має аналогічний підхід. Втім, коли ЧЕРВОНИ спілкуються з ЖОВТИМИ чи ЗЕЛЕНИМИ, для яких дружні зв'язки є пріоритетною ціллю, вони можуть здатися байдужими роботами.

Дозвольте мені проілюструвати це прикладом з власного досвіду. Колись я працював з людиною, яку завжди дуже цінував (почати з по-

зитивної характеристики, щоб потім інші не думали, що я ставлюся до цієї людини негативно — так по-шведському), та й зараз ціную — і як професіонала, і як друга. Ну добре, йдеться про славнозвісного «автомобіліста» Бьорна.

Кілька років тому ми переживали досить складний період у компанії. Осінь стала затяжним та напруженим сезоном: довгі будні, пізні ночі та часто робота у вихідні. Ми стомилися, ми стомили одне одного, ми стомили наших дорогоцінних близьких. Тотальне виснаження. Більшість із нас заслужила тонізуючого та тихого Різдва.

Вечеря в ресторані японської кухні. Ми залишили наше взуття біля входу та сиділи на колінах, тримаючи в руках бокал саке. Згідно з типовою шведською поведінкою, розглядаючи своє меню, ми поглядали на замовлення сусіда. І звичайно, більшість із нас не хотіла замовляти те, що ніхто інший не замовив. Крім Бьорна. Він швидко оцінив всю палітру варіантів, зробивши своє замовлення. Готовий сам, він швидко втомився від нас, які ще не визначилися зі своїми бажанням. Оскільки йому потрібно було чимось зайнятися, він зав'язав розмову. Моя донька нещодавно змінила школу, а Бьорн був допитливим.

«Як пройшла зміни школи? Як себе почуває маленька Лассі?» Приємно здивований його турботою про мою доньку, я почав розповідати йому. Та не минуло й двадцяти секунд, як я помітив, що Бьорн почав відволікатися. Він розглядав ресторан з виразом обличчя, яке я трактував так: «Навіщо він розповідає мені все це?»

Як ви очевидно можете здогадатися, я повинен був трохи образитися або навіть пережити надзвичайно неприємні відчуття. Як хтось взагалі може поводити себе настільки черство відносно інших? Особливо коли співрозмовник розповідає про те, про що його запитали хвилину тому?

Чи означає це, що Бьорн — егоїст, який навіть не турбується про те, що йому говорить інша людина? Зовсім ні. Це означає, що він люб'язний, як і всі інші, однак коли він зрозумів, що в моєї доньки все добре, він елементарно втратив свій інтерес. Іншими словами, він дав мені зрозуміти, що комунікаційний канал закритий. Замість того, щоб, посміхаючись, вдавати свою зацікавленість у непотрібних йому деталях, він показав, що відчуває насправді.

Пам'ятайте, що зараз ми розмовляємо про інтерпретації. Кожна конкретна модель поведінки має одну ключову інтенцію: як ми — реципієнти, сприймаємо іншого.

Відверто кажучи, я просто хотів засміятися з цієї ситуації, тому що прекрасно знаю Бьорна. Я знав, що він навіть ніколи не подумає про те, щоб навмисно образити когось. Час від часу він поводить себе досить грубо, сам того не бажаючи, — просто він так влаштований. Більше того, Бьорн — один із найбільш великодушних та доброзичливих людей, яких я коли-небудь зустрівач. Ви маєте знати це, щоб правильно прочитати його поведінку.

Можливо, ви задумалися, якою б мала стати оптимальна відповідь на питання про зміну шкіл моєю донькою? «Все чудово». Цього було б достатньо.

### **Самотність — справа сильних, і я найсильніший з усіх вас**

Слово «еґоїстичний» походить від латинського слова «еґо», що означає «я». Мое Я — це, відповідно, мое еґо. Отож з лінґвістичної точки зору ми мали б співвідносити людей з сильним еґо та еґоїстичних особистостей. Звичайно, світ сповнений самозакоханих та еґоїстичних людей. Навіть не просто сповнений, а переповнений ними. До того, як ми підемо далі, я хочу нагадати, що на даному етапі ми розмірковуємо про сприйняття поведінки, а не обов'язково про конкретні характеристики.

Якщо ми розглянемо особливості комунікації ЧЕРВОНИХ, ми зрозуміємо, чому люди навколо сприймають їх як еґоїстів.

- «Я думаю, ми повинні прийняти цю пропозицію».
- «Я хочу це завдання».
- «Це те, про що я думаю».
- «Я маю хорошу ідею».
- «Ми будемо робити це по-моєму чи неправильно?»

Додайте до цього пронизуючий погляд та характерні жести, і перед вами постане людина, яка отримає те, чого хоче. Вона буде відстоювати свої інтереси. Вона розповість кожному, хто хоче слухати, що вона здатна на це. Те, що може викликати нерішучість у ЗЕЛЕНИХ (особливо в них), ЧЕРВОНІ представлять, використовуючи форму першої особи однини — Я. Я-повідомлення ЧЕРВОНИХ превалює в їхній свідомості. (У цьому вони схожі на ЖОВТИХ, які також мають сильне еґо.)

Та ми навчилися турбуватися одне про одного, ми знаємо, що самотність — це ніяк не прояв сильної позиції, ми потрібні одне одному, щоб справлятися з життєвими негараздами. Кооперація — це модель, і я сам пропагував це протягом двадцяти років. Саме тому ми вважаємо ЧЕРВОНИХ

егоїстами, коли вони говорять лише про себе. Ці люди впевнені, що, допомагаючи іншими, перш за все отримують користь для себе. Вони легко використовують ближніх, якщо бачать у роботі з ними власну вигоду. Ефект той самий, навіть якщо ЧЕРВОНІ роблять це несвідомо.

Отже, люди «червоної» моделі поведінки часто виходять переможцями в різноманітних дискусіях. Вони розглядають це як цілком природну частину розмови. ЧЕРВОНІ завжди знають краще і стверджують, що оточення помиляється. Подібна поведінка гармонійно співвідноситься з їхнім его. Та водночас вона призводить до втрати ЧЕРВОНИМИ друзів, до антипатії з боку інших людей, до інформаційної ізоляції, тому що ніхто не бажає мати з ЧЕРВОНИМИ справу. Як тільки ЧЕРВОНІ помічають тенденцію до ігнорування з боку оточення, вони цілком можуть заявити, що всі ці люди — ідіоти.

Кілька років тому я був одним із шести людей, запрошених на вечеру. Із гіркою втомою на обличчі чоловік, ЗЕЛЕНО-СИНИЙ за темпераментом, розповів мені, що почуває себе останнім часом не дуже добре. Він не міг виконувати обов'язки, які керівник покладав на його плечі. Він був подавлений обтяжливою та виснажливою роботою і навіть втратив сон. Останнє викликало в цієї людини ще більше занепокоєння, оскільки він знав, якщо не вирішить проблеми зі сном, працювати на роботі буде ще тяжче.

Його дружина, яка сиділа навпроти, намагалася приховати свій байдужий погляд. Зрозуміло, що подібна ситуація викликала дискомфорт у кожного в кімнаті.

Від людей навколо прозвучали обнадійливі коментарі та обережні питання про те, як, на думку цього чоловіка, він може побороти свої складнощі. Ми всі, наскільки могли, висловили свою підтримку.

Така атмосфера тривала доти, доки єдиний ЧЕРВОНИЙ за столом не перервав всіх нас, звільнивши в собі маленького диявола.

Його аналіз був ясным, як божий день: «На мою думку, ви занадто багато скаржитесь. Ви заробляєте свою зарплату. Я ніколи не переживав депресію, та взагалі вважаю, що люди навколо хвилюються про справи надміру. Я б ніколи не опинився у вашій ситуації і справді вважаю, що ви повинні зібратися з духом».

Неординарна вечеря. Зрозуміло, що ніхто за столом вже не був у гарному настрої.

Поклавши руку на серце: ЧЕРВОНІ — це саме ті, хто фактично і є оточені ідіотами.

## ЩО ІНШІ МОЖУТЬ ПОЧЕРПНУТИ ВІД ПОВЕДІНКИ ЖОВТИХ ЛЮДЕЙ

Кумедні, артистичні та по-дитячому позитивні. Та знову ж таки — це їхнє власне трактування самих себе. Однак якщо ви запитаете в людей про їхню думку стосовно **ЖОВТОГО** темпераменту, ви можете отримати трохи іншу картину. І хоча багато хто погодиться з написаним у книзі, яку ви тримаєте перед собою прямо зараз, ми також можемо зустріти й протилежні думки. Особливо весело буде, якщо ми поцікавимося про **ЖОВТИХ** у людини з **СИНИМ** темпераментом.

**СИНИ** скажуть вам, що люди «жовтої» моделі поведінки — егоїстичні, несерйозні та занадто впевнені в собі. Хтось інший додасть, що **ЖОВТІ** дуже багато розмовляють та водночас не вміють слухати. Як бачимо, загалом все зводиться до легковажності та неуважності — картина стає не такою яскравою. Коли ці коментарі почує **ЖОВТИЙ**, може статися одне з двох: він або буде сильно та глибоко ображений та засмучений, або видасть гострий аргумент у відповідь. Залежно від контексту.

Найбільше дивує те, що вже за певний час сказане ніяк не турбуватиме **ЖОВТОГО**. З одного боку, він не вміє слухати, а з іншого, характерним для **ЖОВТОГО** є феномен, який психологи назвали б вибірковою пам'яттю. Він просто забуває про неприємні для нього слова і, керуючись позитивним настроєм, легко може переконати себе в тому, що рішуче не має ніяких недоліків та проблем.

Подивимося, з чим зіштовхувалися **ЖОВТІ**, не завжди знаючи про це.

## **Привіт, тут хтось є? Зараз розповім вам, що сталося зі мною сьогодні! Ви ж хотіли почути, так?**

На початку цієї глави я сказав, що **ЖОВТІ** — відмінні комунікатори. Зараз хотів би знову наголосити на цьому. **ЖОВТІ** — дуже майстерні комунікатори. З акцентом на «дуже». Ніхто з інших форм поведінки навіть не зрівняється з **ЖОВТИМИ** в здатності легко знаходити потрібні слова, виражати свої емоції та врешті-решт розповідати якусь історію. Простота та невимушеність, з якою **ЖОВТІ** оперують словом, не може не дивувати. Загальновідомо — більшість людей відчуває себе некомфортно, виступаючи перед іншими. У таких епізодах прискорюється серцебиття, пітніють долоні, з'являється страх виставити себе дурнем. Втім, все це не має нічого спільного з **ЖОВТИМИ**. Виставити себе посміховиськом — точно не про них, та якщо б таке навіть сталося, ви б швид-

ше за все просто посміялися з цієї ситуації, приправленої до того ж кумедним анекдотом.

Втім, відносно людей «жовтої» моделі поведінки сказано занадто багато позитиву. Отже, яким би ви не були приємним, всьому є межа, час, коли потрібно заспокоїтися. Та ЖОВПІ — особливо ті, хто не схильний до самоаналізу — цієї межі не мають. Вони ніколи й не подумують про те, що потрібно зупинитися: якщо вони збираються щось сказати, вони точно скажуть це. І байдуже, що інші в цей момент не вважають їхні слова доречними.

ЖОВПІ діють так, як більшість із нас — займаються тим, у чому проявляють себе найкраще. І якраз у розмові вони відчувають себе, як риба у воді. Можна навести сотні прикладів, коли своєю активністю вони стомлювали інших учасників розмови. Потім додайте крихту небажання слухати інших, і ви отримаєте фантастично «цікаву» (вважай — односторонню) бесіду.

Багато людей емоційно реагує на безперервний словесний потік жовтих. Така поведінка часто ототожнюється з егоцентризмом, невмінням сприймати думки навколо. Тріпология, «словесна діарея», язик без кісток — всі ці стійкі вирази більш ніж характерні для ЖОВТИХ.

Я пересвідчувався в цьому на власному досвіді безліч разів. Група людей зустрілася за столом залу засідань. Керівник зустрічі висловлює певну думку стосовно будь-чого. Коли настане час для коментарів, всі ЖОВПІ повторять вже озвучену думку, можливо, іншими словами, презентувавши її в якості власного спостереження. (Я хотів би звернутися до жінок, які читають цю книгу: я розумію, що подібна форма поведінки більше властива чоловікам, ніж жінкам). Чому вони чинять саме так? Що ж, по-перше, важливо показати, що ви солідарні з висловленою ідеєю, і, по-друге, ЖОВПІ перекажуть суть цієї ідеї набагато краще.

Кілька років тому я працював з командою з управління, вивчаючи групову динаміку. Тоді я придбав мобільний телефон з досить цікавою функцією — секундомір. Використовуючи його, я міг зафіксувати, як довго виступав кожний з команди.

Змістовні презентації змінювали одна одну. У кімнаті перебували генеральний директор та сім його найближчих радників. Пункт, винесений на обговорення Петером, менеджером з продажів, ЖОВТИМ за характером, був лише дев'ятнадцятим у списку заявлених положень. Зверніть увагу на співвідношення 1 до 19. Це складає близько 5,3 % від усіх конференційних питань.



Генеральний директор відкривав зустріч, при цьому одразу проявилася певна чітка модель: Петер висловлювався стосовно кожного заявленого на конференцію питання. Я використав свій секундомір і був шокований побаченим. Він говорив 69% від усього часу. Так. Ви все прочитали правильно. 31% — це, відповідно, той час, який зайняли виступи генерального директора та його семи радників.

Якщо ви **ЖОВТИЙ** за темпераментом, то, можливо, почерпнули для себе щось корисне, тому що впізнали в прочитаному себе й подумали, що це дуже поганий приклад. Всі ті, хто зараз думає, як таке взагалі можливо: це можливо, тому що **ЖОВТІ** не мають жодних проблем з висловлюванням думок, поглядів або порад незалежно від того, мають вони уявлення про проблему загалом чи ні. **ЖОВТІ** сформували великодушний підхід до своєї особистості — якщо якась ідея спалахує в їхній голові, вони просто відкривають рот.

Люди говорять про **ЧЕРВОНИХ**, що для них думка та дія — синонімічні явища. Відносно **ЖОВТИХ** я хотів би сформулювати ідею про взаємозв'язок думки й мови. Все, що генерується **ЖОВТИМИ** — це необроблений матеріал, який просто вилітає з їхньої свідомості. Звичайно, іноді матеріал може бути добре продуманим, проте зазвичай це не так. Найбільш оманливе тут те, що думки **ЖОВТИХ** — практично без виключення — звучать дійсно яскраво. Люди **ЖОВТОГО** типу поведінки знають, як презентувати текст так, щоб він завжди виглядав неймовірно струнко. Якщо ви не знайомі з цією конкретною людиною, ви дуже легко можете прийняти все, що він говорить, за істину — і це велика помилка.

Дуже часто **ЖОВТІ** одночасно і розважають, і надихають, що, як я вже сказав вище, може дати людям натхнення на створення чогось нового. Втім, коли ви вступаєте з **ЖОВТИМИ** в діалог, ви повинні бути дуже уважними, щоб в епізоді, коли він переводить подих, вставити свій коментар. Або ж просто попрощатися і піти.

## **Я знаю, що це виглядає хаотично, проте в хаосі народжується система!**

**ЖОВТИЙ** навряд чи визнає, що він легковажний, однак слідкувати за всім — точно не його природна риса. Наприклад, системна робота в розумінні цих людей нудна. Вам потрібно діяти відповідно до шаблонів та у визначених рамках. А якщо і є щось, чого уникають **ЖОВТІ**, — то це точно відчуття бути загнаним у фіксовані системи.

Рішення в цій ситуації — тримати більшість речей у голові, що в принципі неможливо. Неможливо запам'ятати все. І **ЖОВТИЙ** забуває —

а саме в цей момент люди думають, що він легковажний. Пропущені нюанси, неперевірені до здачі проекти — все пояснюється тим, що коли ЖОВТИЙ вирішує, що вже виконав якусь задачу, він більше до неї не повертається. Він рухається до наступного завдання.

Поговоримо про деталі. Наприклад, для того, щоб виконати певну роботу, ви маєте уважно ставитися до деталей. ЖОВТИМ не подобається зосереджуватися на дрібницях. Я навіть осмілюся допустити, що вони не зацікавлені в скрупкульозній роботі. Ці люди малюють широкими мазками.

Здебільшого ЖОВТИ реалізують себе в запуску стартапів. Вони винахідливі та креативні, а тому часто започатковують різноманітні проекти. Однак ці люди не настільки майстерні в тому, що довести певний проект до успішного кінця. Повноцінне закінчення чого-небудь вимагає зосередженості, якою ЖОВТИ володіють не часто. У таких випадках вони стомлюються і просто рухаються далі. А ми думаємо, що ці люди легковажні. Він гадає, що це буде працювати і так. Боже, навіщо турбуватися про деталі? Врешті-решт вийшло ж непогано! Нитки, які виступають на швах сорочки, або документ з орфографічними помилками — у порівнянні з обдумуванням нової ідеї все це не так важливо.

Це повторюється в різних сферах. Я маю знайомих, які безнадійні в ставленні до часу. Вони охоче погоджуються на щось, та вони оптимісти, коли йдеться про обговорений час. Не має значення, на яку годину ви домовитесь, — ці люди ніколи не прийдуть вчасно. Сьома, сім тридцять, восьма. Це зовсім неважливо. Вони спізняться в будь-якому разі. А коли вони говорять про це, то намагаються торгуватися, ніби спізналися не на 45 хвилин, а всього на 15. Що цікаво, вже за певний час вони самі ж вірять у своє незначне запізнення, та це вже не так важливо. Більшість із нас смиренно чекатиме, тому що навіть звичайна присутність цих людей стане родзинкою вечора.

## **Поглянь, я можу жонглювати — усіма кеглями одночасно!**

Нам потрібно трохи поговорити про такий недолік ЖОВТИХ, як нездатність залишатися сконцентрованими впродовж тривалого часу. ЖОВТИЙ завжди відкритий до нових емоцій. І тут ми торкаємося першопричин наймовірної відкритості ЖОВТИХ до свіжих речей, ідей та вражень. У світі так багато нового!

А оскільки «новий» виступає синонімом «хорошого», найкращий розвиток подій — коли постійно щось відбувається. Інакше наш друг

ЖОВТИЙ втратить свій фокус. Він не може не нудьгувати, слухаючи певну історію з відповідними деталями та фактами, які насправді є досить важливими. ЖОВТОМУ це не цікаво, і він втратить свою концентрацію.

Чим він займеться тоді? Все просто. Чимось іншим. Він почне жонглювати. Проблема полягає в тому, що хоч він і зможе жонглювати кеглями протягом певного часу, він не зможе покласти їх у відповідну скриньку на відповідне місце. Натомість він просто вийде з кімнати, а всі кеглі несподівано стають проблемою іншої людини. На зустрічі він цілком може почати гратися на телефоні чи ноутбучі або ж переписуватися з людиною, яка сидить поруч. Спочатку зменшивши звук, тому що вірить, що ніхто з присутніх цього не помітить. Звичайно, це не так, люди навколо вже починають дратуватися. Та якщо ніхто нічого не скаже, все продовжиться. У цьому плані ЖОВТІ схожі на маленьких дітей — вони прекрасно перевіряють межі дозволеного. ЖОВТІ будуть продовжувати, доки хтось від злості не наступить їм на ногу. І, звісно, ЖОВТОМУ буде боляче, він просто хотів...

Той факт, що їм швидко стало нудно, має набагато масштабніші наслідки, ніж просто невелике набридання під час зустрічі. ЖОВТИМ складно справлятися з повсякденною дрібною роботою на зразок адміністрування. Хоча, як завжди, більшість ЖОВТИХ сперечатиметься з написаним мною. У своїх очах вони здатні справитися навіть з цим. Втім, якщо ми подивимося на послідовну роботу: її недотримання може поставити під загрозу ефективну реалізацію якогось проекту.

Новий проект — чудово! Складіть нову та динамічну команду з неординарних особистостей — зроблено! Розробіть план та концепт діяльності — ви жартуете? Вже зроблено! Працювати, як навіжений, на початку, щоб прискорити процес становлення? Так. Але що потім? Спостереження за тенденціями в розвитку проекту — надзвичайно неприємна річ. Це означає, що ви постійно аналізуєте вже зроблену роботу, що віддає рутинною. ЖОВТИЙ не може зберігати концентрацію протягом тривалого часу, щоб мати можливість працювати на довгій дистанції. Він краще переконав би себе, що ви маєте впевненість у людях.

Веселий випадок стався, коли я тренував представників відділу продажів на великому комерційному ТВ-каналі. Я займався змолодою та розумною менеджером-жінкою, яка вже уклала серйозні бізнес-угоди. Ми виявили негативні риси її характеру — після того, як вона відчайдушно намагалася переконати мене, що навіть недоліки можуть

бути позитивними — і тепер мали скласти план, згідно з яким вона працювала б над своїм особистісним розвитком. План дій почав розвалюватися вже після першого пункту: коли вона почне?

Вона не могла почати в той самий день, оскільки це було по третій, а завтрашній день переповнений важливими зустрічами. Вона мала б розпочати наступного тижня, але там був запланований виїзд. Можливо, ще за тиждень вона все-таки візьметься за роботу над планом. Тобто вона провалила завдання, ще навіть почавши виконувати його.

## Я! Я!! Я!!!

ЖОВТІ не обов'язково більш егоїстичні, ніж інші, однак здаються такими постійно. І чому? Переважно це пов'язано з тим, як проходить діалог, оскільки практично завжди ЖОВТІ говорять про себе. І коли співрозмовник не настільки цікавий та захоплюючий, ЖОВТІ зупиняють його, щоб направити хід розмови в більш цікаве русло — нерідко пов'язане з їхньою власною особистістю.

Я згадую продавця, з яким зустрівся на конференції, організованій фармацевтичною компанією на початку 2000-х. Густав відображав всі недоліки ЖОВТОГО темпераменту, і проблема полягала в тому, що сам він абсолютно не помічав цього. Він дуже рідко говорив про щось інше, окрім себе й того, чим він займався, до того ж загалом поводив себе так, ніби він був секретарем конференції, а не спілкувався зі мною. Я маю свої методи боротьби з такими людьми. Однак до того, як я вплину на їхню поведінку спеціально підібраними словами, вставленими під час зробленої ним паузи, мені цікаво поспостерігати за ЖОВТИМИ довше.

Декілька прикладів: кожного разу, коли я задавав питання групі, Густав піднімав руку, маючи відповідь. Швидко та рішуче — все добре, якби не той факт, що Густав нерідко говорив цілковиту нісенітницю. Він просто говорив перше, що приходило йому в голову, адже елементарно не міг тримати свої думки при собі. Коли я жестом демонстрував, що хочу почути думки колег Густава, він без зайвих складнощів вклинювався в поле мого зору й продовжував говорити своє.

Коли я почав адресувати свої питання конкретних людям, — звертаючись до них по імені, — Густав однаково не замовкав. Доволі вражає, правда? Він міг трохи поговорити, після чого запитати у Свена: «Ти теж думав про це, так?» Свен похитав головою. «Чому ти запитуєш мене?» Він зник до цього. І Густав продовжував говорити цілий ранок,

до того як я зміг справитися з ним. Він запнувся під час розмови, і я мав пару секунд на свої слова.

Густав ніколи не дозволяв іншому вступати в розмову, а все, що, прозвучало з його вуст, мало сприйматися, як євангелійська істина. Він виснажив всіх у кімнаті, навіть не задумуючись про те, що переживають інші дев'ятнадцять учасників конференції. Найкумедніше те, що всі навколо розуміли, що насправді відбувається, та ніхто не міг зупинити Густава. Вони дивилися на мене з легким відчаєм в очах, сподіваючись, що я знаю, як змусити Густава замовкнути.

Вже за обідом він широко та фундаментально — так, щоб його почули інші — заявив: на його думку, конференція проходить чудово. Насправді ж більшість у групі вже ненавиділа просто його голос. Вони ледве могли стримувати себе.

Я ніколи цього не чув — тому що точно запам'ятав би. Якщо і є щось, що точно властиве **ЖОВТИМ**, то це їхнє невміння слухати. Жажливе невміння слухати. Багато **ЖОВТИХ**, яких я зустрічав, говорили, що вони чудові співрозмовники, — і, звісно, підкріплювали слова своїми прикладами цього беззаперечного факту, — та, мабуть, вони просто мають проблеми з пам'яттю. У принципі, ці люди вважають, що з усім справляються на високому рівні, але ми ж знаємо, як все протікає насправді.

І ні, справа не в пам'яті. Тут потрібно говорити про незацікавленість **ЖОВТОГО** в думках інших людей, оскільки сам він міг би висловити це набагато краще. Він не фокусується на розмові; він починає думати та займатися чимось своїм. Він не хоче слухати — він хоче розмовляти.

**ЖОВТІ** також досить інфантильні, коли займаються улюбленими речами. Якщо певне положення, історія або ж просто розмова нудні, **ЖОВТІ** закривають свої вуха руками. Звісно, ви можете справитися з цими людьми — просто візьміть курс на засвоєння розважальної риторики, і тоді вам вдасться втримати увагу вашого **ЖОВТОГО** друга, колеги чи партнера. Якщо ви зможете подати свою думку в більш ігровому ключі, він хоча б довше посидить біля вас. Хоча риторика — це не мистецтво говоріння, це мистецтво втримування уваги інших людей.

Якщо у вашому оточенні є людина, яку ви на даному етапі розглядаєте в якості **ЖОВТОЇ**, ви точно розумієте, про що я зараз говорю. На півслові він відкриває свій рот і починає говорити про щось абсолютно протилежне. Погана пам'ять? Та ні, ви елементарно говорили дуже монотонно. Хоча, до речі, варто тільки включити в цю формулу фактор поганої пам'яті, як ми отримаємо величезні проблеми.

Чимало успішних людей — хороші слухачі. Зазвичай вони говорять не так багато, як слухають. Вони вже знають те, що вони знають, і для поглиблення свого розуміння їм просто потрібно сфокусуватися та слухати, що говорять інші. Це шлях до засвоєння нового знання. І це те, що люди «жовтої» моделі поведінки мають усвідомити краще, якщо не хочуть сприйматися категорично безнадійними чи тими, хто зупинився у своєму особистісному розвитку. Наприклад, їм необхідно прочитати все, що написано в останньому розділі. Якщо ж вони відмовляються приймати сказане мною просто тому, що це складно і нудно, ці люди ніколи нічому не навчаться.

## **ЩО ІНШІ МОЖУТЬ ПОЧЕРПНУТИ ВІД ПОВЕДІНКИ ЗЕЛЕНИХ ЛЮДЕЙ**

Тож що люди навколо — різних кольорів — думають про характер ЗЕЛЕНИХ? Картина суперечлива. Крім відгуків про доброзичливість, турботливість та відкритість ЗЕЛЕНИХ, також можна виділити інші думки. Людина, яка через страх конфліктної ситуації відповідає «так», маючи на увазі «ні» — як ви справитеся з нею? Звідки я знаю, що він насправді думає?

ЧЕРВОНІ та ЖОВТІ мають проблеми з тим, що я називаю мовчазним спротивом. Зберігати мовчання, аніж висловлюватися. Втім, деякі ЗЕЛЕНІ схильні говорити правду за спиною людини, про яку йдеться, через що оточення може сприймати ЗЕЛЕНИХ як нечесних особистостей, навіть якщо їхній намір полягає в уникненні конфлікту. Загалом люди «зеленої» моделі поведінки завжди очікують гіршого, а тому схильні не виділятися зайвий раз.

Що ж, ми отримуємо можливість змінити це. Розуміння необхідності змін, однак водночас відсутність з боку ЗЕЛЕНИХ бажання обговорити проблему — все це може сформулювати у людей, наближених до ЗЕЛЕНИХ, враження про закостенілість, самолюбство, впертість та байдужість ЗЕЛЕНИХ. Та як завжди варто зазначити, що йдеться про бачення чогось оточенням. Якщо ж ми поцікавимося в ЗЕЛЕНИХ, що вони думають з цього приводу, ми почуємо важку правду життя.

## **Твердолобість ніколи не стане чесною (перевагою)**

Як ви будете поводити себе з людиною, яка ніколи не змінює своїх поглядів?

Ніколи? Навіть коли факти вказують на те, що настав час піти іншим шляхом? Навіть коли їхня рішучість рухатися відповідно до початкового вектору фундаментальна?

Різниця між ЗЕЛЕНИМИ та СИНІМИ полягає в тому, що коли СИНІЙ запасається фактами з актуальної проблеми, ЗЕЛЕНИЙ просто очікує, що все вирішиться саме собою, адже вони не змінюють свою думку. Вони задумалися про щось, але не змінять свою позицію. Чому? Тому що зазвичай вони цього не роблять.

Просто подумайте: можливо, ви витратили все своє життя на формування певної думки про небезпечний холестерин в їжі, космічні подорожі чи творчість Брітні Спірс. Раптом приходить якийсь хлопець і заявляє, що ми маємо змінити своє бачення на користь його.

Цьому не бути. Все, чого очікує ЗЕЛЕНИЙ — правильне відчуття, яке має проявитися в потрібний момент. У разі, якщо нічого не змінюється, що ж... Ці люди часто доволі терплячі.

Дозвольте мені розповісти про одного юнака, сина сім'ї, яку я знаю дуже добре протягом багатьох років. Цей хлопець показує хорошу успішність у школі — його оцінки на належному рівні. Він має багато друзів.

Вже зараз я хотів би зауважити, що коли ми говоримо про молодь, — про підлітка в даному випадку, — ми повинні бути обережними. Йдеться про не сформовану повноцінно особистість чи характер. Молоді люди мають ще багато пізнати від життя загалом. Всі риси не остаточні у своєму вираженні.

Тож у чому проблема?

Цей юнак має своє власне бачення правильного та неправильного, і невідомі для нього люди не могли змінити його переконань. Це може бути щось, що він дізнався від друзів, побачив по телебаченню чи почув у школі. Коли це знання чи ідея, незалежно від її джерела, укоренилася в його свідомості, переробити її нереально. Не має значення, як довго батьки вказують на факти і наскільки вони жорсткі у своїх поясненнях — він має власну точку зору. Не важливо, чи вони застосовують погрози, чи вдаються до інших радикальних методів — йому байдуже.

Вдумайтеся. Ви приводите всі доступні аргументи та факти, і хлопець говорить, що все розуміє. Він погоджується з тим, що це звучить обґрунтовано. Безперечно, інші могли б перевернути все це на свою користь, досягнувши хороших результатів, однак цей юнак, як і раніше, не готовий змінити своє бачення. Деякі люди назвали б таку поведінку твердолюбою.

У чому ж причина? Це хороше питання. Відповіддю може бути джерело, з якого він почерпнув свою інформацію. Якщо друг говорить, що ви можете заробити багато грошей, збираючи сміття в якості нещодавно дипломованого лікаря, вже не так важливо, дурниця це, чи ні. Якщо цей самий друг говорить, що вас не арештують за водіння в нетверезому стані, — наприклад, якщо ви ведете свій скутер після трьох випитих пляшок пива, — це правда. Це істина, навіть якщо ми запаслися фактами і точно знаємо, що це не так.

Якщо цей хлопець дізнається, що, займаючись математикою більш старанно, він отримає роботу мрії, це стане правдою. Якщо він дізнається про це від свого кращого друга — це просто має бути правдою. Коли ЗЕЛЕНИЙ знаходить впевненість у словах конкретної людини, ці слова стають істиною або аксіомою. Саме через це іноді легко використовувати ЗЕЛЕНИХ — вони можуть поводити себе трохи наївно та легковірно. На жаль, багато хто знає і користується цим.

Іноді, звісно, упертість ЗЕЛЕНИХ має і позитивний відтінок, однак коли люди навколо сприймають подібну поведінку саме як твердолобість, у результаті це призводить лише до проблем.

## **Навіщо викладатися? Врешті-решт ніщо не варте того, щоб турбуватися про це**

Оскільки це не виглядає так, ніби має в своїй основі палке бажання, — а в деяких ситуаціях здається, ніби ЗЕЛЕНІ ходять і роздивляються, очікуючи, що будуть робити інші, — може скластися враження, ніби зелений не зацікавлений у чомусь. І це не рідкість. ЗЕЛЕНІ більше пасивні, ніж активні, що накладає відбиток на їхню поведінку. Активності в ній не так багато.

Яке це має значення? Залишаючись вдома — що взагалі може піти не так, правда? ЗЕЛЕНІ не розуміють одного: багато людей навколо прагне чимось займатися. Залишаючись на дивані, ЗЕЛЕНІ вважають, що всі думають, як вони. Цих людей влаштовує відсутність будь-якої діяльності. Все, що розходиться з такою точкою зору, автоматично сприймається як загроза спокою. Результат цього? Ще більша інертність.

Одного разу я почув, як директор, ЧЕРВОНО-ЖОВТИЙ за темпераментом, охарактеризував своїх співробітників як понурих та незацікавлених у своїй роботі. Це непокоїло його, тому що як би він не намагався зацікавити та збадьорити колектив, вони ніколи не залишали своїх початко-



вих позицій. Директор представляв безліч ідей, — деякі з них були дуже змістовними, — проте нічого не змінювалося. Так стається із ЗЕЛЕНИМИ. Вони визнають хорошу ідею одразу, як і інші люди, але коли ЧЕРВОНІ вже готові прийняти естафету, ЗЕЛЕНІ залишаються сидіти та чекати. Часто ці люди просто очікують, і доки вони не отримають бажаного, активності від них може не чекати.

Повертаючись до ситуації вище: директор викликав своїх співробітників та поцікавився стосовно їхнього бачення бізнесу. Він був стурбованим очевидною відсутністю необхідного бажання працювати. Двое чоловік, трохи нижче середнього віку, прямо відповіли, що вони не бачили нічого, що було б варте участі в ньому. Директор був просто розгубленим. Він спробував все, та практично ніякої реакції не побачив.

Подібне також може статися в шлюбі, де на все накладаються стереотипи. Наприклад, деяким жінкам властивий вольовий та мовчазний тип характеру. У цьому немає нічого поганого. Але після їхнього одруження, коли вона усвідомить, що її чоловік, — спокійний та врівноважений, — вона може відчувати себе не такою щасливою. Її пронизує відчай, коли, пропонуючи щось своє, вона у відповідь: «Мені все одно». Та вона складає ще грандіозніші плани. І тоді він притискається до спинки свого улюбленого крісла ще сильніше.

У цьому й парадокс: чим більші плани, тим менше прагнення ЗЕЛЕНИХ. Тиша та спокій — це все, чого він бажає.

Ось вам приклад: я пишу прозу вже 20 років і справді сподівався одного дня стати опублікованим автором. Всі в моїй сім'ї знали про це. Не те, щоб я декларував свої думки на кожному кроці, але своїх амбіцій я також не приховував. Проте я маю родичів, яким вдається чудово приховувати власні інтереси та бажання. Так, один ЗЕЛЕНИЙ, близька для мене людина, дійсно знав, наскільки важливо для мене досягнути успіху. Я неодноразово висловлював йому свої прагнення, пояснюючи, яке б щастя відчував, якби нарешті став успішним. Однак моїми успіхами він ніколи особливо не цікавився.

Тільки один і той самий коментар кожні п'ять років — про те, що я не маю приймати все близько до серця, адже в майбутньому засмучуся через це ще більше. І коли я сказав щось на кшталт: «Цього року точно! Чорт забирай, заради успіху я зроблю все, що в моїх силах!» Відповідь була наступною: «Ой, як же багато тут роботи». Велика завантаженість — найбільший ворог ЗЕЛЕНИХ просто через те, що йдеться про роботу. Все має відбуватися легко — на цьому заснований їхній світогляд.

Від подібної байдужості та небажання може зав'язнути ентузіазм навіть найбільш натхненної людини. Я мав навчитися покладатися на інших, щоб знаходити енергію для подальшого розвитку, однак ЗЕЛЕНІ не розуміють цього. Вони не хочуть бути залученими людьми навколо, тому що це докучливо. Ми краще сядемо й не будемо нічого робити.

### **Те, що сказано неясно, те обдумано неясно**

ЗЕЛЕНІ неохоче висловлюють свою позицію з певних делікатних питань. Безперечно, ці люди, як і всі ми, мають свої погляди та думки, однак вони не люблять кричати про це на кожному кроці. Причина проста — це може створити непотрібний гвалт.

Наслідком такої поведінки буде досить заплутане вираження ЗЕЛЕНИМИ своїх думок. Замість прямої відповіді, що це неможливо, їхні слова можуть звучати хаотично та важко для сприйняття. Але в будь-якому разі вони матимуть на увазі одне й те саме. Ми не зможемо почути це прямо, адже коли ви не називаєте речі своїми іменами, ви зіштовхуєтеся з меншими ризиками. І навпаки — коли ви говорите про все прямо, ви маєте відстоювати свою позицію. Останній варіант дуже обтяжливий.

Для ЗЕЛЕНИХ простіше залишатися в зоні комфорту, ніж вибачатися. Висловлюючись неоднозначно, він також не несе ніякої відповідальності за свою позицію в розмові. Йому не потрібно підставляти себе, якщо він не впевнений. До того ж якщо він не висловлює чітку позицію відносно чогось, він не протиставляє себе оточенню. Ви чуєте, наскільки алогічно це звучить, так? Та якщо ви ЗЕЛЕНІ, ви точно розумієте, що я маю на увазі. Одна жінка, з якою я зустрівся в минулому, сказала, що вона вірить у те, у що вірять всі інші. Я мав запитати «інших»...?

Чи можна вважати ЗЕЛЕНИХ незрозумілими через те, що вони намагаються зберегти стосунки? Ні, не завжди. ЗЕЛЕНІ просто не настільки категоричні, як представники інших кольорів. Коли ЧЕРВОНИЙ говорить, що він абсолютно ненавидить музику Лейли Вестерсунд, ЗЕЛЕНИЙ відповість, що він знає кращих артистів. Коли під час перерви на каву СИНІЙ говорить, що від минулого вівторка він схуднув на 3,65 кг, ЗЕЛЕНИЙ скаже, що останній часом від схуднув на кілька кілограмів.

Все описане зумовлено відсутністю в ЗЕЛЕНИХ орієнтації на проблему, на відміну від ЧЕРВОНИХ чи СИНІХ. ЗЕЛЕНІ не говорять про факти в тому самому тоні, в якому про них говорять представники ЧЕРВОНИХ та СИНІХ. Люди «зеленої» моделі поведінки віддають перевагу бесіді на тему стосунків

чи почуттів — ці питання завжди складно розглядати однозначно. От як ви вимірюєте почуття? Я кохаю тебе на дванадцять відсотків більше, ніж у попередньому місяці. Ні. Точно не варіант.

### **Я знаю, що повинен змінити це негайно — просто трохи подумав**

Зараз ми дійшли до справжнього каменю спотикання. Якщо ви хочете впровадити певні зміни в групі, де домінують ЗЕЛЕНІ люди, — успіхів. Якщо йдеться про дійсно серйозні реформи, ви маєте подумати, чи справді це буде варте витрачених сил. Якщо йдеться ще й про терміновість змін — ви просто можете закреслити все, що запланували до цього.

Ось що відбувається в думках ЗЕЛЕНИХ у цю хвилину:

- 1) Я точно знаю, що маю зараз, а ось що чекає мене в майбутньому — загадка;
- 2) Раніше було краще;
- 3) Я ніколи не робив цього;
- 4) Трава не зеленіша на тому березі.

Впізнаєте це? «Всі зміни очевидно не на краще, але однаково потрібно зібратися! Я не говорю, що виражати приведені вище сентименти — завжди неправильно, та коли зміни справді необхідні, це дуже небезпечно».

Класичне кліше — затерте, я знаю — аналіз того, як часто у вашій сім'ї ви змінюєте місце за столом під час сніданку. Я проговорював це питання в усіх групах, з якими працював. Багато хто з посмішкою відповідав, що зазвичай сидить там, де й завжди, не задумуючись особливо про суть проблеми. Звичайно, і я іноді роблю те саме. Втім, якби хтось сказав, що я дотримувався ригідної звички (або поганої звички), я б зробив щось із цим. ЗЕЛЕНІ ж між тим ніколи не виправлять свою поведінку.

Коли ви подивитесь на реакцію ЗЕЛЕНИХ після вашого питання, ви зрозумієте, що зіштовхнулися з проблемою. Я бачив на власні очі, як біліло обличчя та мокріло чоло дорослих людей просто від думки про те, що їм потрібно сидіти з іншого краю стола. Я працював з одним чоловіком, Суне, який під час обіду мав настільки перевірену процедуру, що здавалося, якби він її не дотримався хоча б на якомусь етапі, друга половина його робочого дня була б окутана хаосом. Суне мав улюблене

місце — під картиною. Кожного разу він сідав за своїм місцем — тиждень за тижнем, місяці і навіть рік. Завжди один і той самий стілець.

Якби Суне увійшов у ідальню й побачив, що його дорогоцінне місце зайняли, він би різко зупинився. Якщо б він побачив це досить швидко, то би обрав свій запасний варіант, гірший за особливе місце, однак все ще прийнятний — стілець біля вікна. Якби Суне все-таки мав замовляти свій суп на місці біля вікна, він би пронизував поглядом через свою страву того, хто захопив «його» місце. І звичайно, він ніколи нічого не виказував. Замість цього він просто ходив набурмосений до кінця дня. І це ще одне «вміння» ЗЕЛЕНИХ — тримати образу в собі й відчувати себе жадливим чином, щоб кожен бачив це. Якби запасний варіант Суне біля вікна також зайняли, його день було б зіпсовано.

Я приведу приклад. Моя мати, — вже покійна, але вона завжди в нашій пам'яті, ми ніколи не перестанемо любити тебе, наша рідна мамо, — яка була справжнісінькою ЗЕЛЕНОЮ, завжди була готова допомогти та посидіти зі своїми внуками, коли це було потрібно, особливо в маленькому віці. Я згадую ситуацію, коли в п'ятницю нас з дружиною запросили на вечерю. Я попередив маму за тиждень, оскільки знав, що її потрібно підготувати себе морально.

У той день, коли мала відбутися вечеря, господарка зателефонувала особисто, повідомивши, що її чоловік захворів, а тому зустріч доведеться перенести. Я зателефонував мамі й пояснив, що сталося: ми залишимося вдома. Вона замовкла. Тоді я сказав, що однаково хочу, щоб вона приїхала до нас, тому що діти чекають на зустріч зі своєю бабусею.

Мама дуже вагалася. «Що робити тепер?» — прозвучало з її вуст. Я відповів, що все відбудеться так, як ми планували спочатку. Оскільки її речі вже були складені, а кімната для гостей у нашому будинку приготувана, — це була б чудова можливість провести більше часу разом. Вона вагалася: «Тепер це все буде зовсім по-іншому, адже ви залишаєтеся вдома». Все це було не дуже приємно, і їй треба було подумати. Вона обіцяла зателефонувати знову.

У чому полягала проблема мами? Фактично для неї нічого не змінилося. Вона все ще збиралася приїхати на вечір між п'ятницею та суботою. Вона все ще могла побачитися зі своїми внуками. Однак мама вагалася, оскільки я спробував пояснити, що тепер ми будемо піклуватися про неї, а не вона про нас.

Для неї обставини змінилися більш ніж повністю. Ми все ще залишалися в будинку — і це було головною проблемою. Внуки будуть не

самі, поруч будемо ми з дружиною. Можливо, мама збиралася подивитися по телевізору своє улюблене шоу. Можливо, вона збиралася приготувати якусь особливу страву для дітей. Все може бути, я не знаю. Вона ніколи нічого не говорила про свої плани, тож ми не можемо знати точно. Проте загалом нові обставини були достатньо серйозними для того, щоб змусити її взяти паузу на роздуми. (Врешті-решт вона приїхала. Невеличка додаткова історія — цілком можливо, пов'язана з ментальністю її покоління. Я приїхав за нею о пів на п'яту. Вона запитала, чому я так спізнився. Я відповів, що оскільки обіцяв бути о п'ятій, приїхав за півгодини. Її слова? Вона була готова ще з четвертої.)

### **Я ще ніколи не був таким засмучений, та заради Бога, нікому нічого не говори**

Це друга головна дилема відносно ЗЕЛЕНОЇ моделі поведінки. Вони категорично не сприймають сварок. Така відразу до конфлікту викликає багато інших проблем, а саме: впертість, неоднозначність та нелюбов до змін. Оскільки ЗЕЛЕНІ — це люди з вираженою установкою на вибудовування стосунків, для них немає нічого важливішого, ніж збереження цих стосунків. Проблема лише в тому, що їхній метод не працює.

Ми можемо виділяти дві першопричини конфлікту. Перша називається гармонійною перспективою, або прагненням до гармонійного. Все базується на підтримуванні спокійних взаємин з ближніми. Пошук та досягнення компромісу — самоціль. Це, зрозуміло, означає, що той, хто спричиняє конфлікт, виступає огидним порушником спокою. Конфлікти свідчать про погану діяльність лідера, незадовільне та недостатнє спілкування, розбіжності в поглядах. Отже, ми придушуємо конфлікт та робимо вигляд, що його не існує. Тому що хто бажає комунікувати з проблемною людиною?

Я колись познайомився з жінкою-наставником, яка підбрала цікаву метафору подібній поведінці. Вона сказала, що це як сидіти за обіднім столом та дивитися на відрубану голову лося. Ви розумієте: з рогами, мухами та всім іншим. Кожен бачить голову лося на столі, та ніхто не говорить про неї. Ви передаєте їжу через роги, не задумуючись про це. Можливо, зрештою хтось і здивується, чи це справді відрубана голова лося лежить на столі. Нарешті, один із присутніх заявляє, що ми маємо щось з цим зробити! Ця людина стає підбурювачем, оскільки тепер нам потрібно мати справу з неприємною головою лося. Невже вона не могла помовчати?

Сьогодні біхевіористика досягла більшого. Втім, прагнення до постійної гармонії кожного з кожним — утопія, і навіть не варто намагатися досягнути цього. Врешті-решт хтось точно відкриє герметичний клапан, який протягом довгого часу так добре стримував всі конфлікти та незгоди — і що станеться тоді? Поглянь, що це? Такий неприємний запах. Гармонійна перспектива неодмінно веде до конфлікту.

Інша першопричина конфлікту протилежна описаній вище й називається конфліктною перспективою. Згідно з нею ми погоджуємося з тим, що конфлікти існують — і це навіть природно. Не існує людей, яких завжди все влаштовує.

Вся суть конфліктної перспективи полягає в тому, щоб розібратися з кожним проблемним питанням до того, як воно переросте в щось більше. І це те, що ЧЕРВОНІ — хоча і деякі ЖОВТІ теж — роблять цілком природно. Якщо вони помічають щось, що не працює належним чином, вони говорять про це. Крім того, подібний підхід означає, що всі проблеми можуть вирішитися на ранній стадії. Однак вам потрібно зіштовхнутися з проблемою до того, як вона почне видавати запах мертвого лося.

Конфліктний підхід зазвичай породжує гармонію.

Втім, ЗЕЛЕНИЙ пропустить все повз вуха. Він зробить все можливе, щоб зберегти це магічне відчуття злагоди між усіма. Адже краще, коли всі погоджуються одне з одним, чи не так? Хіба світ не став би кращим, якби в ньому не було конфліктів?

Візьмімо до прикладу ситуацію, яку в певний момент проживав кожний. Ми зустрічаємося на роботі. У кімнаті може перебувати десять чоловік. Додайте або відніміть щось, щоб ви впізнали ситуацію. Хтось — директор або хтось інший — щойно завершив свою презентацію і тепер цікавиться думками учасників зібрання. Сповнений очікування, він озирається навколо, шукаючи зворотної реакції.

Якщо в кімнаті будуть ЖОВТІ або ЧЕРВОНІ, вони точно поділяться своїми думками стосовно щойно висловлених у презентації положень. ЧЕРВОНІ або оцінять виступ, або розкритикують. ЖОВТІ будуть говорити про свої власні враження від почутого. У одного чи двох СИНІХ може виникнути пара запитань.

Що роблять ЗЕЛЕНІ? Абсолютно нічого. Вони заб'ються у свої крісла та дозволять іншим дискутувати з приводу свіжої презентації. Вони не промовлять ані слова, доки їх не запитать прямо. Вони з тривогою слухають інших, сподіваючись, що хтось охарактеризує ідею виступу як незрозумілу дурницю. Група занадто велика, щоб висловлювати

будь-які категоричні думки. Кожне сказане слово — емоційне чи негативне — означатиме, що всі очі будуть повернуті на вас, а тому цього точно не станеться. Якщо вони скажуть, що думають насправді, розпочнуться палкі обговорення, а враховуючи небажання ЗЕЛЕНИХ брати участь у таких обговореннях, — та вони навіть не хочуть перебувати в цій кімнаті, — ці люди просто будуть мовчати.

Як відреагує доповідач? Він вважатиме, що всі погоджуються з виступом, правильно? Однак він не знає, що половина людей в залі вважає, що це найбезглуздіший виступ, який вони коли-небудь чули. А коли правда викриється, — а це станеться, рано чи пізно, — ви здогадуєтесь, що трапиться тоді? Саме так — конфлікт.

Цікаво, що ви можете бути впевненими в усьому, що буде сказано біля кавового апарату або навіть у туалеті — прозвучить правда. Коли ЗЕЛЕНІ хочуть зменшити градус напруги, вони будуть говорити за вашою спиною. У невеликій групі з двох чи трьох людей вони із задоволенням висловлять все своє незадоволення з приводу чогось. А вони справді майстерні в цьому. Доти, доки вони думають, що можуть уникати вашого погляду, вони будуть поливати вас так, як ви ніколи б і не очікували від ЗЕЛЕНИХ...

## **ЩО ІНШИМ ПОТРІБНО ЗНАТИ ПРО ПОВЕДІНКУ ЛЮДЕЙ СИНЬОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ**

Буває так, що навіть перфекціоністи СИНІ піддаються критиці. Вона може засновуватися на тому, що вони схильні ухилятися від відповідей, важко сприймають зауваження, замкнуті, прискіпливі, занадто ретельні, нерішучі, недостатньо самостійні, схильні задавати багато питань, підозрілі, нудні, відчужені та безсердечні. Видихнути! Список недоліків, знайдений у цих бюрократичних бастіонах, часто буває доволі довгим.

Але переважно СИНІМ важко почати, тому що вони хочуть дуже детально підготуватися. Все навколо містить ризики, і СИНІ можуть бути практично одержимі аналізом деталей. Ніколи не формуйте групу з переважної більшості СИНІХ. Вони відкладуть вирішення питання на роки, при цьому за цей час лише теорію розроблять.

Крім того, багато СИНІХ вважаються дуже критичними та навіть підозрілими людьми. Вони нічого не пропускають і мають тенденцію висловлювати свої думки в часом досить байдужій та зневажливій манері. Загальноновизнано, що ці люди виконують свою роботу більш ніж

яксно, однак їхній критичний підхід та любов чіплятися до дрібниць часто вбивають моральний дух тих, хто їх оточує. СИНІ — це люди, які вважають себе реалістами, тоді як в очах інших вони здаються, по суті, песимістами.

## **«Вірно» має бути «абсолютно вірно». Інакше це буде «абсолютно неправильно»**

Будемо відвертими з самого початку: всі ці бажання контролювати кожну деталь та тримати в голові кожен факт можуть зайти дуже далеко. Є межі, які переходити не варто. Пам'ятаєте директора, який хотів придбати програму з лідерства? Він не просунувся далі вступу.

Бажання СИНІХ контролювати кожну річ може викликати проблеми в стосунках з людьми навколо. Людина, яка задоволена своєю роботою, не може вислуховувати безкінечні питання та невтомне прискіпування до деталей. Втім, СИНІЙ розуміє, що «дуже добре» — це ще не «достатньо добре».

Я знаходжу приємним займатися ремонтом самостійно, змінювати оздоблення будинку, час від часу переклеювати шпалери. Кілька років тому ми змінили нашу кухню, і хоча я отримав величезну підтримку від своєї сім'ї, багато що зробив власноруч. Я проробив величезну роботу й був справді задоволений кінцевим результатом. Просто я був неспеціалістом у цій справі, і мені здалося, що ремонт вийшов прекрасним.

Одного разу прийшов мій близький друг Ганс. Ми знайомі багато років, і він справді обізнаний у питаннях будівництва. Він без жодних сумнівів зрозумів, що, по-перше, ремонт я зробив без залучення спеціалістів, і, по-друге, що я був дуже задоволений собою. Коли Ганс зайшов на мою кухню, він оглянувся і сказав: «Нова кухня? Стильно, та дверцят цього буфету криво».

Гаразд, можливо, чути такі слова неприємно, та для Ганса вони — найвища форма логіки. Він помітив помилку, після чого його відчуття бездоганного не могло проігнорувати її. Крім того, він не дорожить стосунками, а тому не міг не прокоментувати недолік. Критика не адресувалася безпосередньо мені, Ганс критикував зроблену мною роботу. У даному випадку — криво встановлені дверцята кухонної шафи.

Педантичність може виражатися і в інших формах. Наприклад, хтось не може спокійно працювати, якщо папери на столі не складені рівно, а хтось впродовж 15 хвилин вичитує до ідеального звичайний



електронний лист; або ж взагалі ми говоримо про того, хто годинами працює над електронною таблицею в Excel чи презентацією в Power Point, просто вносячи фінальні правки.

## **Вони ніколи не задовольняються результатом зробленого.**

### **Ці люди завжди знайдуть, що підправити**

Одного разу я проводив тренінг з біхевіористики для групи, всі учасники якої працювали в одному кабінеті. Група складалася з 20 чоловік. У перший день я аналізував письмову документацію, яку підготував кожен із них. Всі читали власні характеристики з помітною радістю, при цьому більшість виглядала дуже задоволеною.

Окрім однієї леді. Вона була невимовно роздратованою аналізом власної персони. Тим, що це було абсолютно невірною. Переконавшись, що вона готова обговорювати це в присутності групи, я поцікавився, що саме її не влаштовує.

Вона стверджувала, що аналіз її характеру не відповідає дійсності. Наприклад, дослідження показало, що ця людина схильна до педантичності в поведінці. Вона відповіла, що все зовсім не так. У цей час я помітив легкі посмішки на обличчях її співробітників. Схоже, що її колеги знали про неї щось, чого вона сама про себе не знала.

Я запитав, з чим, на її думку, могло бути пов'язано те, що аналіз проявив педантичність її натури. Вона не мала уявлення. Все було покрито невідомістю. Вона вважала, що я використовую абсолютно помилкову методику.

Усвідомлюючи, що переді мною СИНЯ особистість, я старався не спречатися дуже багато. Вона ж не прислухалася до моїх слів. Справді, я ж всього-на-всього був психологом, який працював над даною проблемою протягом нещасних двадцяти років. Що я справді розумів?

Замість суперечок я попросив її навести приклад, який би довів нам, що вона не педант. Без проблем, вона мала цілий ряд таких підтверджень. Наприклад, вона виховувала трьох дітей, до яких часто приходило багато друзів. Коли ввечері вона поверталася додому, біля входу було так багато пар взуття, що їй доводилося робити високий стрибок, щоб пройти далі в будинок. Вона починала зі струшування бруду з килимка біля порогу, після чого розставляла взуття в нормальному порядку. Вона зізналася мені, що вона зазвичай ставила взуття сорок п'ятого розміру (10.5 за британською системою) в кінець, тому що ці хлопці

йшли додому останніми. На її думку, це здавалося найбільш логічним рішенням. Найменші ж розміри вона стрункими рядами розміщувала на початку.

Потім вона йшла на кухню. Що вона там бачила? Повсюди крихти. Діти їли бутерброди, а тому кухня виглядала, ніби зона військових дій. Прибирання займало двадцять хвилин: все підмести, поставити на місце, протерти столи та стільниці. Тільки після цього вона могла зняти своє пальто та трохи розслабитися.

Її колеги в цей час помирали від сміху. Леді оглянулася навколо, не розуміючи, у чому причина такого реготу. Вона не помічала, що всі її дії нагадували дії педантичної людини. Її будинок був в цілковитому безладі, ось і все.

Найсмійніше в цій історії те, що я зустрів за кілька років ту саму леді, але вже в іншій ситуації. Вона міцно обійняла мене, відмітивши, що мій аналіз її поведінки тоді був вірним на сто відсотків. Приголомшений, я подумав, як же вона прийшла до цього.

Як виявилось, вона певний час носила мої замітки у своїй сумочці й робила певні помітки, які виявлялися коректними при поєднанні їх між собою. У кінці вони сформували єдину картину, і їй сподобався цей аналіз. Загалом дивовижний інструмент.

## **Я тебе майже не знаю, тому тримайся подалі**

Ви зробили це. Я зробив це. Ми зробили це. Ми досягнули рівня людини, яка здається порядною, і почала говорити про певні речі як про такі, що можуть принести корисний та приємний досвід. За певний час ви зрозумієте, що саме ви — людина вище, яка веде всі ці розмови. Крім того, якщо ви маєте риси **ЖОВТИХ** у своєму темпераменті, ви можете відмітити періодичні тривалі паузи в нашому діалозі. Якщо діалог справді існує. Ви можете помітити, що інша людина трохи нервує, показуючи, що не хоче брати участь у цій розмові.

Що відбувається? Ми ж всього-на-всього говоримо про вчорашню гру, про відпочинок сім'ї минулого літа або про ваші плани на подорож під час найближчої відпустки. Ми маємо якісь проблеми, чи що?

Так, насправді маємо — тому що людина навпроти не дуже охоче розмовляє з незнайомцями.

Ви можете сказати «почекайте хвилинку». Ми працюємо разом вже три місяці, і питання про те, як звати його собаку, вже виглядає цілком

тактовним. Та цей хлопець сформував навколо себе зону особистого простору, і фізичну, і психофізіологічну. До того, як він впустисть когось у свою зону, він повинен вивчити цю людину. Не так, як ЧЕРВОНИЙ, який має необхідність розповісти щось іншим; не так, як ЖОВТИЙ, хто ділиться своїми найпотаємнішими секретами, оскільки вважає, що оточенню буде цікаво про це дізнатися; або як ЗЕЛЕНИЙ, який може бути відвертим тільки в маленькій групі та контрольованих умовах.

СИНЬОМУ не потрібні світські бесіди. Він легко може створити враження, що його не турбують почуття людей навколо, оскільки він не прагне до створення дружніх стосунків. Звичайно, турбують, однак на відміну від людей довкола, його потреби перебувають на іншому рівні. Йому подобається перебувати в компанії самого себе та в найвужчому колі рідних.

Наслідки зрозумілі для всіх людей: СИНЬОГО сприймають як безсердечного та віддаленого від них. Ця думка досить прозора та може особливо гостро сприйматися ЧЕРВОНИМИ та ЖОВТИМИ. Саме тому останні називають свого друга з СИНІМ темпераментом нудним. А СИНІЙ може вмити змусити нас відчувати себе не у своїй тарілці. Чому він настільки холодний та зневажливий? Йому взагалі начхати на мене?

## **Береженого Бог береже. Обдумайте це. Бажано тричі**

Хороша подруга моєї сім'ї не могла вийти з дому, не перевіривши, чи справді її ключі знаходилися в сумці, навіть якщо це було останнє, що вона зробила до того, як підійти до вхідних дверей.

Ще в 1980-х, працюючи касиром у банку, я обслуговував людей, які очікували тридцять хвилин заради одного: перевірити, чи сума з чеку, виданого банкоматом, вірна. Багато очікувань. Один і той самий комп'ютер. Один і той самий баланс. Але ви ніколи не знаєте, що трапиться. Краще перевірити. А ще краще — перевірити двічі. Якби можна було перевірити тричі, СИНІ зробили б і це.

На чому засновується це бажання контролювати все? У чому причина недовіри СИНІХ до слів інших людей? Невже причина саме в інформації? Відповідь: звісно, СИНІ можуть довіряти. Та якщо вони перевірять ще й власноруч, всі ризики будуть зведені до мінімуму, правильно? Іншими словами, факт залишається фактом: вони практично не довіряють іншим. Це потрібно перевірити. І записати. Тобто задокументувати належним чином.

Пам'ятайте, у даній книзі ми говоримо про поведінку та те, як вона сприймається іншими людьми. СИНІ перевіряють все зайвий раз просто тому, що це можна перевірити зайвий раз. Коли всі можливості перевірити та допрацювати буде витрачено, тоді вам потрібно прийняти рішення.

Я маю хорошого друга, який безперестанку використовує Excel. Але не так, як всі ми. Цей хлопець має особливий підхід. Він пише формулу та підставляє всі дані. До відправки важливих файлів своїм менеджерам він обов'язково виконує контрольну перевірку всіх цифр. З калькулятором.

Чому він це робить? Якби ви розповіли про це ЧЕРВОНИМ, вони б назвали мого друга безпросвітним ідіотом. Поясніть це ЖОВТОМУ, і він надірве живіт від сміху. Але кожен СИНІЙ поставиться до цієї ситуації з розумінням. Теоретично можливо, що в Excel можуть проявитися помилки. Навіть якщо він набрав формулу власноруч, однаково щось може піти не так, а тому про всяк випадок краще перевірити з калькулятором. Як таку поведінку СИНІХ сприймають люди навколо? Будь ласка, перейдіть до наступної підчастини.

## **Єдине, чому я можу довіряти повністю — самому собі та власним очам**

Згаданий хлопець, який використовує Excel, має цілком зрозумілу проблему. Багато людей навколо має своє бачення його підходу до подвійної перевірки. Вони скаженіють, коли своїми діями він показує, що не довіряє цим людям.

Невеличка проблема полягає в тому, що ці подвійні та потрійні перевірки займають дуже багато часу. Така вичитка СИНІМИ матеріалу може продовжуватися кілька годин, і це пагубно впливає на стосунки з іншими людьми.

Наскільки збентежуючою може бути ситуація, коли ви приходите до людини, щоб поділитися з нею ідеєю можливого успішного проекту, а в результаті бачите, як ця людина розбирає кожне ваше слово, ставлячи його під сумнів? Звичайно, якщо роздивлятися дуже довго, будь-хто зможе знайти неточності.

Також недостатньо просто мати рацію. Ти маєш зарекомендувати себе перед СИНІМ. Якщо він вважатиме вас авторитетом у певній сфері, він буде уважніше прислуховуватися до вас. Однак зарекомендувати себе перед СИНІМ — завдання не з простих.

Я провів багато курсів та лекцій на цю тему, і якщо і є хтось, хто задає складні питання, то це інженери, технічний персонал та фінансові контролери. Можливо, ще кілька податкових адвокатів. Нерідко колір їхнього темпераменту СИНІЙ, і мої відповіді їх не вражають. Сказане мною не можна вважати правдою тільки через те, що я заробляю на життя біхевіористикою. (Пам'ятаємо про леді, яку назвали педантом.)

Одним словом, єдине, що ви можете зробити в цій ситуації — визнати, що серед СИНІХ рівень верифікування чогось буде набагато вищим. Хоча факт залишається фактом. До того ж ми знаємо — підготувавшись добре, я зможу довести, що я маю рацію. З часом вони повірять мені.

## ПІЗНАВАТИ ЩОСЬ НОВЕ

### ЯК АСИМІЛЮВАТИ МЕТОД РОЗПІЗНАВАННЯ ВІДМІННОСТЕЙ ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛЮДЕЙ

Засвоєння нових знань — це далеко не завжди легка задача попри зовнішню простоту. Так багато треба зробити, так багато прочитати, так багато вивчити. З чого ви почнете? Майже завжди старт визначається вашими інтересами. Звичайно, простіше відвести час на те, що нас турбує та цікавить. Нічого особливого.

Особисто для мене таким стартом послужила оцінка Стуре своїх співробітників — його теза з першої глави про «ідіотів навколо», закладена в основу всієї роботи, була тим імпульсом, що скерував мене до пізнання. Та в мене пішло багато років на засвоєння біхевіористського знання: я читав книги, відвідував курси, багато разів підтверджував знання з різних предметів. Крім того, я сам організував тисячі тренінгів з біхевіористики. І тепер, вже будучи чоловіком середнього віку, я вважаю, що маю багатогранне розуміння того, як працює людська поведінка. Хоча водночас розумію, що, наймовірніше, лише злегка доторкнувся до основ біхевіористського знання.

### Якби ми мали вічність на все, проблем би точно не було

Одним словом, я витратив на своє навчання багато часу. Не знаю, можливо, я не маю природного інстинкту, який властивий іншим. Ось дійсно не знаю. Втім, переконаний, що маю сформоване уявлення про методи навчання та процес пізнання нами чогось нового. Складно уявити більш важливу тему, ніж людина та її характер. Незалежно від того, де вас застало життя, де ви працюєте — ви будете зустрічати інших людей.

Наприклад, ви можете опинитися в ролі:

- 1) працівника з колегами на роботі;

- 2) продавця та клієнтів
- 3) проектного менеджера, який без мінімального досвіду організовує роботу людей
- 4) генерального директора з підопічними
- 5) менеджера середньої ланки з вище та нижче підпорядкованими.
- 6) індивідуального підприємця, який шукає свій ринок з продажами та замовленнями
- 7) батька з дітьми-підлітками
- 8) тренера футбольної команди
- 9) голови житлово-комунального кооперативу або голови шкільної асоціації.

Немає ніяких обмежень у застосуванні біхевіористських знань у різних сферах зайнятості. Розуміння людей навколо завжди буде відігравати ключову роль у максимально безперешкодному досягненні ваших життєвих цілей незалежно від їх змісту.

Подивіться на модель на наступній сторінці. Це не нова схема, та в ній пояснюється, як теоретичне знання трансформується в справжню компетенцію. Робота з книгою — це один бік медалі. І я дійсно радий, що ви читаете мою книгу. Це чудовий початок для засвоєння відповідних знань. Схема ж проливає світло на те, як ви маєте використовувати теоретичні знання, представлені в цій книзі, які зі свого боку можуть посприяти вам у досягненні результатів.

## **Як ваші справи сьогодні?**

Це, між іншим, та причина, через яку я щороку проводжу величезну кількість семінарів та лекцій з біхевіористики. 50 % аудиторії зацікавлені цією темою.

Та самих лекцій недостатньо. Крім моєї участі, для успішного досягнення поставленої цілі потребується активна участь слухачів. Я досягаю задуманого, використовуючи розширену програму навчання, засновану на ретельно проробленому методі навчання. Та, повторюю, для подальшого розвитку однаково потрібно більше.

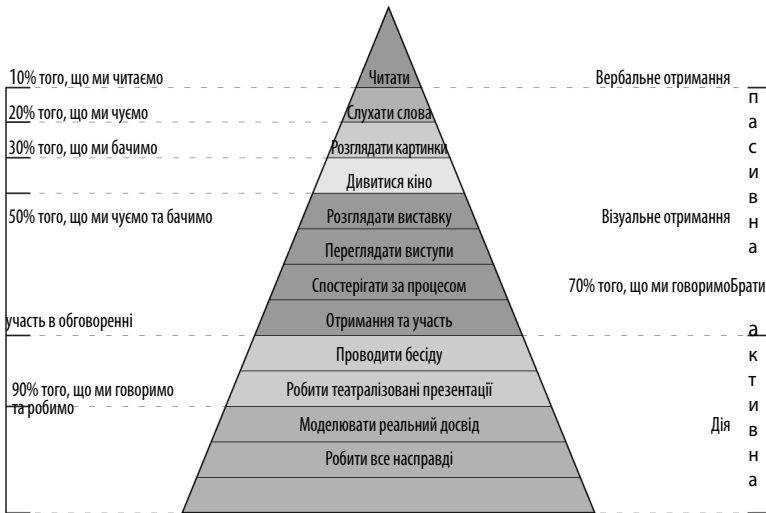
Моя місія зрозуміла — я хочу, щоб якомога більше людей розуміли тонкощі поведінки тих, хто їх оточує. Це дозволило б уникнути великої кількості конфліктів. Хоча я особисто в принципі не маю нічого проти конфліктів, вони не турбують мене, оскільки я знаю, як справитися з суперечливими ситуаціями. Однак коли люди руйнують більше, ніж ство-

рюють, я впевнений, що ми повинні знайти шляхи уникнення цього для розвитку людства.

Вчитися на помилках недостатньо — життя складається з набагато більшого. Втім, деяких з них ви маєте уникати повністю.

### КОНУС НАВЧАННЯ

#### Ми схильні пам'ятати про рівень нашої залученості



(Розроблено та переглянуто Брюсом Хіландом на основі матеріалів Едгара Дейла. Е. Дейл Аудіо-візуальний метод в навчанні (3-є видання), Холт, Рінхарт і Уїнстон (1969)

### Мова, як і будь-яка інша мова

Апарат, який я використовую в цій книзі — це застосування кольорів або DISA-мови IPO — Інституту розвитку особистості та Профільного аналізу. DISA-мова IPO є офіційною назвою цієї мови, яка працює як і будь-яка інша, коли справа доходить до її вивчення. Якщо ви коли-небудь вивчали іспанську або німецьку в школі, ви розумієте, про що я говорю. Вивчати, щоб здати іспити — це одна справа. Дійсно володіти іспанською — зовсім інша. Недостатньо актуалізувати ваші знання один раз на рік і лише перед святом. Якщо ви дійсно прагнете заговорити



іспанською на серйозному рівні (тобто не просто для замовлення страви в ресторані), наприклад, після несподіваної зустрічі з іспаномовним у Швеції, вам потрібно практикувати свою іспанську. Мова — це товар, який швидко забувається, тобто швидко псується. І тут немає коротких шляхів.

І, звичайно, після прочитання цієї книги ви можете вийти у світ, щоб експериментувати там у спілкуванні з людьми, яких ви зустрічаєте. Я раджу вам зробити саме так. Спочатку вам буде складно, оскільки з'являться проблеми з правильним прогнозом реакції оточення, що зі свого боку, може призвести до певного збентеження.

## **М**ОВА ТІЛА, АБО ЧОМУ ВАЖЛИВО, ЯК ВИ ВИГЛЯДАЄТЕ?

### **ЯК ВИ ВИГЛЯДАЄТЕ НАСПРАВДІ?**

#### **Введення**

Одною із домінант є те, як мова тіла може проявлятися в поведінці людей різних кольорів. Крім всього іншого, ви демонструєте певну мову жестів своїм колегам-гравцям під час тренінгу. Доволі корисний досвід, оскільки пізніше ваш виступ буде проаналізований. Виникає питання: чи можете ви повноцінно перетілитися в того, ким ви не є? У наукових колах єдиної думки поки не сформували.

Розгляньмо мову тіла детальніше.

Мова жестів належить до невербальної комунікації, як свідомої, так і несвідомої. Виділяють індивідуальні та групові відмінності в мові тіла. Крім того, наша мова жестів виконує функцію соціального та культурного маркерів навіть попри свою біологічну основу.

Наша мова містить близько 100 000 слів, з яких 5 000 — регулярно вживаний більшістю людей лексичний пласт. Нарешті, з цих 5 000 приблизно 1000 ми використовуємо в повсякденному вживанні. Для порівняння — на думку деяких вчених, мова жестів включає майже 700 000 сигналів. Безумовно, точну цифру ми можемо оскаржувати, та справа не в цьому. Там, у підсвідомості, міститься грандіозна палітра знаків-сигналів, більшість з яких нам відомі.

Я не буду розглядати всі сигнали, однак засновуючись на різних категоріях, все ж цікаво встановити відмінності між деякими. Просто пам'ятайте, що духовний стан, зовнішній контекст, відчуття безпеки або небезпеки — все це може мати визначальний вплив на нашу мову тіла.

## Постава

Якщо ви маєте розслаблену, природну (але не мляву) поставу, в інших людей скоріше за все складеться враження, що ваша самооцінка знаходиться на належному рівні. І, відповідно, навпаки: якщо ви маєте сутулу поставу, її можна інтерпретувати як покірність та розчарування. Пряма постава сприймається як домінуюча, іншими словами, ви демонструєте оточенню, що вимагаєте поваги до своєї особистості, хоча подібну поставу може мати військова людина.

## Погляд

Ми використовуємо наші очі з різними цілями. Блукаючий погляд частіше за все вказує на те, що відповідна людина хотіла б зараз опинитися в іншому місці. Інші зустрічають такий погляд безпосередньо, навіть не блимаючи, що задає абсолютно інше враження. Говорять, що брехуни не можуть дивитися вам в очі, та вони постійно дивляться в якийсь один кут залежно від того, говоримо ми про правшу чи про шульгу. Однак через те, що цей факт став відомий навіть брехунам, найгірші з них, говорячи неправду, навчилися дивитися вам прямо в очі. Як бачимо, прозорого тут мало. (Насправді більш точним виявленням брехуна може бути рука на потилиці без якої-небудь причини, коли людина говорить неправду.) Коли стається щось жахливе або неприємне, більшість заносить руки перед обличчям. Також ви заплющуєте очі на певний час, коли вам необхідно подумати.

## Голова та обличчя

Під час розмови з іншим ми зазвичай або киваємо, або хитаємо головою залежно від того, погоджуємося зі сказаним чи ні. Ми можемо нахилити голову в один бік, якщо дуже уважно слухаємо якесь обговорення. Сигнал про те, що людина навпроти знаходиться в поганому настрої — понуро опущена голова та зморщене чоло. Коли ми здивовані, ми часто піднімаємо брови, а коли нам щось не подобається — найчастіше відвертаємо ніс.

Наше обличчя має структуру з 24 м'язів, які можуть бути скомбіновані в незліченній кількості варіантів.

## Руки

Так, це справжня класика. Вітаючись з іншою людиною, наскільки складно вам потиснути руку? Просте рукостискання може розказати про людину багато що. Слабке та кволе рукостискання нерідко вказує на його покiрного власника, а тому, якщо ви маєте подiбне рукостискання, непогано було б стискати трохи сильніше. Якщо ж рукостискання жорстке, це часто може свiдчити про рiшучiсть персони. Той, хто стискає занадто мiцно, бiльш нiж напевне належить до першої категорiї, хоча iнодi може належати й до другої. Стиснутi кулаки рiдко свiдчать про гарнi новини — це абсолютний маркер агресивної поведiнки. Людина, яка нервується, постiйно торкається свого волосся, скубає нитки з одягу. Це говорить про те, що людина бiльше хотiла б сфокусуватися на стороннiх речах. Складенi за спиною руки частiше за все вiдображають мiць та безпеку.

I ви пам'ятаєте, що я сказав про брехню? Ефективний спiсiб розпiзнати брехуна — подивитися на його руки. Його долоня буде складена на його грудях, — переважно це права рука на серцi, — а дихання буде важким вiд обуреностi, тому що його звинуватили в брехнi. «Навiщо менi брехати? Як ви взагалi можете говорити про мене такi речi?» Цей жест на грудях мав би пiдтвердити його чеснi наміри, але він стає своєрiдним захистом цiєї людини. У такiй ситуацiї точно вiдбувається щось пiдозрiле.

## Особистий простір

Дуже важливо, щоб люди мали свiй особистий простiр, кожен iз нас потребує цього. Серед iншого, такою територiєю може бути дистанцiя, на якiй ви тримаєте людей, що вас оточують, коли, наприклад, розмовляете з ними. Зона особистого простору зазвичай складає до одного метра, зона соцiального — вiд 1 до 4 метрiв. Коли ми говоримо про поле особистого, ми маємо на увазi, наприклад, ситуацiю, коли комунікують двi знайомi мiж собою людини. Соцiальний простiр визначається в спiлкуванні з незнайомцями. Важливо також пам'ятати, що особистий простiр залежить вiд особливостей нацiональної ментальностi. Так, у Скандинавiї зона особистого простору має вiдчутно ширшi межi, нiж у жителiв Середземноморського рeгiону.

## ТОЖ ЩО МИ МОЖЕМО ЗРОБИТИ З ЦИМИ ЗНАННЯМИ?

Як різноманітні моделі поведінки відрізняються одна від одної? Очевидно, що не всі «загальновідомі» факти про мову тіла переносяться на поведінку кожної окремої людини. Те, що людина, яка дивиться вліво, говорить неправду — беззаперечний факт, якщо тільки ця людина не шульга. Просто тоді вона буде дивитися вправо. Відмінності добре прослідковуються на прикладі невпевненості. Коли ЗЕЛЕНИЙ невпевнений, він відхиляється назад. ЧЕРВОНИЙ же, відчуваючи невпевненість, нахилиється вперед, оскільки з невпевненістю ЧЕРВОНИ боряться шляхом домінування в розмові. Далі я наведу приклад відмінностей, та що б там не було, будь ласка, спостерігайте за людьми в реальному житті, щоб зрозуміти, чи зможете ви виділити будь-яку з наступних форм поведінки. І пам'ятайте — мова тіла надзвичайно індивідуальна. Зрозуміло, що існують певні загальні форми вираження, тобто ті, які характерні для людей в усьому світі, — наприклад, міміка обличчя часто є універсальною (зневажливий погляд у різних регіонах світу виражається аналогічно), — але водночас вчені виділяють величезну кількість унікальних знаків, через що вам однаково необхідно вивчати різні етноси. Це дозволить структурувати ваші знання. Наступні короткі розділи представлені в якості елементарного путівника.

## ЧЕРВОНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

Базові особливості ЧЕРВОНИХ, про які потрібно пам'ятати. Вони:

- 1) зберігають дистанцію від інших;
- 2) схильні до міцного рукостискання;
- 3) дуже часто нахилиються вперед під час розмови;
- 4) схильні до прямого візуального контакту;
- 5) використовують жести контролю.

Як було сказано вище, ЧЕРВОНИ мають ясну та чітку мову тіла. Зазвичай ви можете розпізнати ЧЕРВОНИХ вже на відстані.

Якщо ви пройдете у великому натовпі, ви побачите, як люди снують туди-сюди, зупиняються, розмовляють з іншими або просто підійшли подивитися, через що сталася метушня. Скажемо, ви пробираєтеся через міську площу, на якій багато людей. Коли ви подивитесь уважно, ви точно побачите в натовпі персону, яка проходить через площу, ігноруючи всіх, хто стоїть на її шляху. З чітким прямим поглядом та прискореним кроком ЧЕРВОНИЙ просувається вперед без особливих проблем. Його

кроки рішучі та переконливі, а сам він очікує, що люди навколо просто зійдуть з його дороги.

Коли ви зустрічаєтеся з ЧЕРВОНИМ вперше, він зазвичай тримає певну дистанцію. Не буде ніяких сердечних рукостискань, тільки міць у руках. Очікуйте, що ЧЕРВОНИЙ — будь то жінка чи чоловік — стисне вашу руку трохи сильніше, показуючи таким чином, хто тут вирішує. (Ряд науковців приписує цю форму лише чоловікам-альфа, однак вона спостерігається і в жінок. ЧЕРВОНИЙ має необхідність продемонструвати, що він той, з ким потрібно рахуватися.)

Забудьте про широкі посмішки. Обличчя ЧЕРВОНОГО може бути досить похмурим, особливо якщо це бізнес-зустріч. Навіть у соціальних умовах є певна відстань. ЧЕРВОНІ не будуть обійматися з вами ведмежими обіймами (принаймні доти, доки вони тверезі, тому що під дією алкоголю все може змінитися.)

Коли обговорення певного питання заходить у глухий кут, — а це часто стається там, де беруть участь ЧЕРВОНІ, — цей хлопець нависне над столом переговорів і чітко та аргументовано висловить свою позицію. Візуальний контакт буде максимально прямим, його очі буквально пронизуватимуть вас. Якщо ми говоримо мовою сили, то тут ЧЕРВОНІ покладуть палець на курок ще з перших секунд. Будьте готові до цього.

Будьте також готові до відносно скупой жестикуляції ЧЕРВОНИХ, однак ті жести, які вони все ж використовують, направлені на контроль співрозмовника. ЧЕРВОНІ дуже легко вказують на людей. Розуміння некоректної поведінки, — коли ти показуєш на іншого, — не особливо турбує ЧЕРВОНИХ. Вони вкажуть на когось або одним пальцем, або всієї рукою. Крім цього, загальновідомо, що ЧЕРВОНІ будуть вказувати, простягаючи у ваш бік руку з опущеною долонею. Якщо ви бажаєте перевірити це, то можете попросити іншого вказати на вас таким чином, а потім подумати, як він себе відчуває.

Ви також можете чітко побачити, як ЧЕРВОНИЙ — хоча він не один такий у цьому — завжди готовий перебити вас на слові. Із затамуванням подиху вони сподіваються вставити свої п'ять копійок. Якщо в розмову довго не вдається вклинитися, вони просто додають коментар, підвищуючи голос, і таким чином привертають увагу до себе.

## Голос

Що можна сказати про голос ЧЕРВОНИХ? Він часто буває сильним. Ми будемо добре чути цих людей, тому що вони підвищують голос, щоб бути

почутими — наскільки, настільки це можливо. Безумовно, і ЧЕРВОНІ теж можуть нервуватися та турбуватися про щось, та зазвичай ви цього не почувєте. У голосі ЧЕРВОНИХ не відчуватиметься тремтіння.

Останнє — один із секретів людей «червоної» поведінки. Незалежно від того, що ці люди переживають під своєю маскою, ззовні вони будуть виглядати та звучати переконливо. Без заїкання, без вагань. Палець на спусковому курку. Якщо ми не слухаємо, вони повторять сказане ще раз, але гучніше. І врешті-решт інформація буде засвоєна співрозмовником ЧЕРВОНИХ.

### **Швидкість в словах та діях**

Знову ж таки, як я вже говорив, ЧЕРВОНІ завжди поспішають. Оперативність — завжди добре, причому як у словах, так і в справах. Все відбувається в шаленому темпі, тому що швидкість — це фактор, яким ЧЕРВОНІ вимірюють успіх чогось. Хоча коли курс потребує коректування, кілька різких змін не завадять.

### **ЖОВТА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ**

Спочатку згадаємо кілька основних положень про поведінку ЖОВТИХ. Вони:

- 1) схильні до тактильності;
- 2) розкуті та жартівливі;
- 3) демонструють дружній зоровий контакт;
- 4) нерідко підходять близько.

Мова тіла ЖОВТИХ часто буває дуже відкритою та дружньою. Посмішка присутня постійно, навіть якщо насправді причин посміхатися мало. ЖОВТІ багато жартують та часто бувають розслабленими. Під час візиту до сусіда, з яким ЖОВТИЙ не знайомий близько, він однаково може розлягтися на дивані. Типова поведінка ЖОВТИХ. Коли вони відчують себе в безпеці в усіх планах, ви побачите це. Тоді вони нагадують відкриту книгу.

Схожість ЖОВТИХ з ЧЕРВОНИМИ лежить перш за все в площині темпу. ЖОВТІ рухаються швидко й доволі зрозуміло. Ці люди часто випромінюють стійку впевненість у своїх силах.

Все, що належить до приватного простору — дуже відносна річ. Комуś не подобається входити в приватну зону іншої людини, та

**ЖОВТИХ** це не стосується — вони охоче підходять близько. У своїй спонтанності жовті навіть здатні обійняти людину навпроти. Чоловік чи жінка — не так важливо. Все залежить від настрою **ЖОВТИХ** у цей день.

Часто стається так, що люди відступають від **ЖОВТИХ** після такої поведінки, що **ЖОВТІ** сприймають як проблему іншого. Зазначимо, що йдеться не виключно про обійми, це також може бути проста форма фізичного контакту. Рукоштовування, поплескування по нозі — без будь-яких прихованих мотивів. **ЖОВТІ** елементарно прагнуть закріпити сказані ними хвилину тому слова. Те, що **ЖОВТІ** можуть сприймати як щось природне та спонтанне, інші сприймають як заклик. Звісно, таке непорозуміння може закінчитися дуже плачевно... В іншому випадку ми почуємо багато жартів та неодмінно побачимо безліч посмішок.

Зоровий контакт не представляє ніяких проблем — він інтенсивний, життєрадісний та дружній.

## Голос

Голос **ЖОВТИХ** з першого й до останнього слова свідчить про тверду прихильність. **ЖОВТІ** доволі віддані. (І так само навпаки: якщо вони не мають бажання займатися певною діяльністю, вони просто не з'являться.) Ви чуєте їх здалеку: сміх, радість, активність. Ентузіазм. Веселощі. Енергійність.

Взагалі емпатія, яку виражають **ЖОВТІ**, абсолютно очевидна. Вони або на 100% з вами, або взагалі вас не підтримують. І подібна поведінка може прослідковуватися в голосі — він нерівний; змінюється темп, енергійність та інтенсивність. При цьому сама манера **ЖОВТИХ** говорити ніби супроводжується якоюсь невідомою мелодією. Це буде помітно в їхньому голосі незалежно від емоцій, які на даний момент переполюють **ЖОВТИХ**.

## Швидкість у словах та діях

Темп. Відчутно високий, хоча не такий, як у вчинках **ЧЕРВОНИХ**. Чи зустрічали ви того, хто, бажаючи миттю сказати щось вдале, спотикається на власних словах? Тільки половина зі сказаного **ЖОВТИМИ** звучить належним чином. Ви можете здогадатися, що було сказано, та часом зробити це просто неможливо. Така природа **ЖОВТИХ**, чий рот банально не встигає за всім, що вони хочуть сказати. Рот не може працювати синхронно з мозком.



## ОСОБЛИВОСТІ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ

Згадаємо основні положення поведінки ЗЕЛЕНИХ. Вони:

- 1) спокійні та підходять близько;
- 2) діють методично;
- 3) охоче відхиляються назад;
- 4) схильні до максимально доброзичливого зорового контакту;
- 5) надають перевагу дрібній жестикуляції.

ЗЕЛЕНІ часто — однак не завжди — повільні у своїх рухах. Коли вони пронизані абсолютною гармонією, мова їхнього тіла випромінює спокій та впевненість. Ніякої імпульсивності в рухах руками чи головою. Все приємно та мило.

Їхні жести дрібні та краще всього проявляються в малих групах. ЗЕЛЕНІ не відчують себе комфортно в масштабних ситуаціях, в яких вони стають закритими та стриманими. Найчастіше мова тіла ЗЕЛЕНИХ видає їхній настрій. Звісно, вони намагаються приховати свої істинні емоції, та зробити це вдається не завжди. Якщо вони будуть відчувати себе не у своїй тарілці, ми прочитаємо їхній стан.

Сидячи за столом, ви можете очікувати, поки ЗЕЛЕНІ задоволено відкинуться на спинку стільця.

Як не парадоксально, та ЗЕЛЕНІ не мають жодних проблем із вторгненням у зону співрозмовника. Як і ЖОВТІ, вони схильні до тактильності. Все добре, якщо ЗЕЛЕНИЙ контактує зі знайомою людиною, однак будьте уважні при розмові із ЗЕЛЕНИМ, якого не знаєте дуже добре. У такій ситуації ваш співрозмовник може легко перейти всі межі. До приватного простору ці люди ставляться ліберально.

ЧЕРВОНИХ одразу видно, коли вони йдуть кімнатою. Оскільки ЗЕЛЕНІ виступають повною протилежністю ЧЕРВОНИХ, я скажу, що вони вважають стриманість справою честі. Часті випадки, коли вони ніби стараються зробити себе непомітними. Причина? ЗЕЛЕНІ не хочуть перебувати в центрі уваги.

Практично завжди люди «зеленої» моделі поведінки мають доброзичливі обличчя. Якщо ні, то тоді цілком нейтральні. Не очікуйте широких або безкінечних посмішок. Посмішка ЗЕЛЕНИХ застигає в напівпозиції. Втім, різниця буде відчутною, якщо ЗЕЛЕНА людина знає вас. Коли вона думає, що знайома з вами, посмішка буде особливою, якщо ви розумієте про що я. Якщо ЗЕЛЕНИЙ відчуває, що ви тільки познайомилися, тоді доведеться почекати.

Впустіть ЗЕЛЕНОГО у свій простір, та не змушуйте себе. З часом, коли вони довіряться вам, вони стануть більш спокійними та природними.

## Голос

Голос ЗЕЛЕНИХ ніколи не буває сильним. Маловірогідно, що вони зможуть перекричати групу людей. Вам навіть доведеться попітніти. Навіть коли ЗЕЛЕНІ виступають перед великою групою (якщо не буде вибору, вони можуть зробити це), вони будуть говорити так, ніби сидять за столом у компанії трьох. Іноді може здатися, що ЗЕЛЕНІ не помічають десятків слухачів навколо. Голос зазвичай не гучний, а тому буває важко сприйняти їхню промову.

Втім, голос ЗЕЛЕНИХ завжди буде м'яким та сердечним. Темп і варіативність будуть нижчими, ніж, наприклад, у ЖОВТИХ.

## Швидкість в словах та діях

Як правило, люди «зеленої» моделі поведінки характеризуються нижчим темпом, ніж у ЧЕРВОНИХ та ЖОВТИХ, але не таким низьким, як у СИНІХ. Сама собою швидкість не відіграє ніякої ролі для ЗЕЛЕНИХ. Якщо прискорений темп може зруйнувати колективний зв'язок у відділі, ЗЕЛЕНІ зменшать швидкість. І не має значення, коли дедлайн. Незмінний пріоритет для ЗЕЛЕНИХ — те, як почувуються люди, що їх оточують.

## СИНЯ МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ

Згадаємо основні положення поведінки СИНІХ. Вони:

- 1) керуються думкою про те, що людей бажано було б тримати на відстані;
- 2) або стоять, або сидять;
- 3) часто мають закриту мову тіла;
- 4) спілкуються без жестикулювання.

Найкращий спосіб описати мову тіла СИНІХ — сказати, що вона в цих людей відсутня. Ну добре, нехай це був трохи спрощений варіант. Та я мав на увазі, що елементів для інтерпретації в поведінці СИНІХ не так багато. Ні його обличчя, ні його тіло не видає нам багато інформації. Коли я читаю матеріал про мову тіла для продавців, вони зазначають, що деяких людей просто неможливо інтерпретувати. Коли я запитую, чи вони мають на увазі людей, які сидять майже ідеально з кам'яною мімікою, вони зазвичай кивають у відповідь та вважають, що це чудово.

Я гадаю, що мова в таких ситуаціях йдеться про СИНІХ. Людина, яка не проявляє жодних маркерів у рухах чи темпераменті, виступає,

зрозуміло, закритою книгою. Однак у випадку СИНІХ сама відсутність мови тіла вже надає нам необхідне розуміння. Багато СИНІХ здатні на патетичні тиради, зберігаючи водночас абсолютно беземоційне обличчя. Я на власні очі бачив, як один СИНІЙ директор повідомив колегам, що їхній відділ закривається і вже погоджено відповідний план об'єкту виводу з експлуатації, що залишить без роботи триста співробітників. Жодний м'яз на його обличчі не подав імпульсу без необхідності.

Я вважаю, що саме такі ситуації породжують помилкові думки про недостатність відчуттів у СИНІХ. Дозвольте мені ще раз нагадати, що СИНІ — інтроверти, тобто ті, чия палітра емоцій проявляється у внутрішньому світі.

Хоча це також працює по-іншому. Одного разу, ще багато років тому, я побачив, як леді виграла п'ять мільйонів шведських крон (або 565 000 доларів) на TV4. За камерою було чутно крик радості її чоловіка, тоді як сама переможець сиділа нерухомо, холодно посміхаючись. Ведучий посміхнувся та махнув рукою, і на кілька секунд ви навіть задумалися, хто ж насправді переміг, однак леді всього лише сказала, що все пройшло чудово і їй було приємно взяти участь. При цьому вона практично не рухалася. Я не думаю, що така поведінка зумовлена її новим статусом мільйонера. Вона просто СИНЯ, і саме так працює характер цих людей. Я думаю, що в глибині душі вона була на сьомому небі від щастя. Колись я зателефонував на канал і поцікавився, чи залишився в них запис того шоу — це було дуже яскраво.

Характер СИНІХ відмінно проявляється, коли ці люди виступають перед великою групою. Як і ЗЕЛЕНІ, вони не відчують потреби перебувати в центрі уваги, ось тільки різниця полягає в тому, що ЗЕЛЕНІ під час виступу бажають провалитися під землю, а СИНІ спокійно стоять. Абсолютно нерухомі та з кам'яним обличчям, вони намагатимуться сколихнути слухачів у залі.

Наступний ключ до розуміння СИНІХ — їхня досить велика зона особистого простору. Вони відчують себе більш комфортно, коли тримаються на відстані від людей. Зрозуміло, що все залежить від того, наскільки добре СИНІ знають іншу людину, та сама собою їхня зона значно ширша, ніж, наприклад, у ЖОВТИХ.

Якщо хтось переходить межі, мова їхнього тіла стає трохи закритою. І руки, і ноги СИНІХ будуть схрещеними, демонструючи таким чином, що їхній власник продовжує зберігати дистанцію.

Як я згадував раніше, СИНІ рухаються менше, ніж представники інших кольорів. Якщо вони стоять, вони стоять на місці. Без хитання та ходьби. Проводячи лекцію, СИНІ можуть простояти на одному місці цілу годину. Коли ці люди сідають, вони залишаються в більш-менш однаковому положенні весь час. Тиша — це слово, яке описує те, що ми бачимо. Відповідно, у поведінці СИНІХ не дуже багато жестикуляції. Уявіть ЖОВТОГО: дійсно товариську та позитивну особистість — і тепер подумайте про його антипода. Відкиньте з поведінки ЖОВТОГО всі зайві рухи (а таких більшість, на думку СИНІХ), і перед вами постане картина, яку хтось описав як кам'яне обличчя.

Однак деякі аспекти, які доступні СИНІМ, не можуть повторити інші люди — так, ми говоримо про прямий зоровий контакт. У СИНІХ взагалі немає проблем із зоровим контактом.

## Голос

Хоч і не зовсім слабкий, голос СИНІХ доволі стриманий та низький. Вони не будуть влаштовувати метушню через себе. Їхні емоції зазвичай суворо контролюються. Ці люди звучать вдумливо, ніби вони зважують кожне своє слово до того, як воно побачить світ.

Як правило, у голосі СИНІХ або взагалі немає, або дуже мало варіацій. Практично завжди він звучить однаково — незалежно від того, читає СИНІЙ телевізійну програму чи виступає перед громадянами після перемоги на парламентських виборах. Без особливого ритму та мелодики він просто відтворює текст промови. У цьому відношенні особливо складно справлятися музикантам. Вони думають, що матеріал подається дуже погано.

## Швидкість у словах та діях

Повільно. У будь-якому разі, якщо ми співставимо з іншими кольорами. Якщо ми візьмемо ЧЕРВОНІХ або — чому ні? — ЖОВТИХ, то ці люди зазвичай будуть говорити зі швидкістю світла. СИНІМ властивий інший темп. Все може зайняти стільки часу, скільки буде потрібно. Швидкість не цікавить СИНІХ. Не так давно я зустрів чоловіка «синьої» моделі поведінки, який сказав, що все, чим він займався, вимагало доволі багато часу. Не йшлося про якість роботи, він просто встановив факт.

## РЕАЛЬНИЙ ПРИКЛАД

### КОРПОРАТИВ — АБО ЩО ПОТРІБНО ЗРОБИТИ, ЩОБ ДОСЯГНУТИ ТОТАЛЬНОГО НЕРОЗУМІННЯ

Багато років тому я працював у банківському секторі. Переважно робота була цікавою навіть попри монотонний характер окремих її напрямків. Зустрічаючи різних людей, я багато чого навчився і з того часу маю чимало кумедних історій про роботу з клієнтами. Хоча найцікавіші я залишив за кулісами.

Один із найбільш вражаючих епізодів стався в 1990-х, коли я працював в одному з відділень. У колективі трудилися справжні стереотипні характери. Деякі з них були дійсно очевидні у своїй поведінці: я говорю про неймовірно своєрідних СИНІХ та однаково передбачуваних ЗЕЛЕНИХ із ЖОВТИМИ. І — куди ж без цього — ЧЕРВОНІЙ керівник.

Однієї весни, протягом кількох тижнів, колектив працював досить посилено: багато працівників захворіло й ми — стомлені, дратівливі та образливі — перебували під натиском клієнтів. Всі буквально потребували хороших новин. Люди, які втомилися перш за все, — через свою справді важку роботу, — були ЖОВТИМИ консультантами. Одного дня одна з них зайшла в обідню кімнату та сказала, що стомилася бачити наші сварливі обличчя. Всім потрібно було перемкнутися на щось кумедне, і вона точно знала, що це могло бути.

Настав час знайти якийсь колективний орієнтир, те, чого можна було б з нетерпінням чекати. Корпоратив врятує наші душі! Сповнена ентузіазму, вона розповіла нам, що в 30—40 кілометрах від міста бачила чудовий центр, де всі ми могли б добре відпочити на вихідних. Комплекс вміщує вражаючий спа-центр, тренажерну залу, шикарні готельні номери та сучасний, зроблений зі смаком, ресторан. Більше того, вона зна-

ла власника через знайомого свого знайомого, а тому, імовірно, могла б домовитися про вигідну ціну за груповий візит. Втім, зараз вона просто хотіла дізнатися, що ми думаємо стосовно її ідеї.

Спочатку всі подивилися на неї, не розуміючи, чи все це відбувається насправді, оскільки ми підозрювали, що вона взагалі не знає власника центру. З широкою посмішкою на обличчі вона продовжила говорити, перераховуючи багато цікавих пропозицій для активного відпочинку: ми могли пограти в щось, організувати змагання, поплавати в пінних басейнах і, звісно, відірватися на вечірці.

Розпочалася натхненна дискусія, і деякі з нас висловили думки про те, що сама ідея дуже своєчасна. Тоді керівник відділення помітив, що обличчя його співробітників знову випромінюють позитив. На щастя, він і сам зрозумів, що ми страшенно стомилися, а тому вирішив висловити свою вдячність за нашу відданість на роботі. Рішення було прийнято негайно — він заявив, що організовується вечірка, і пообіцяв взяти фінанси на себе.

Він подивився на ЖОВТУ співробітницю та запитав, чи готова вона зайнятися організацією заходу. Зробити необхідні дзвінки та все забронювати. І в ту саму секунду колега почала через довгий монолог підводити його до думки про те, що спочатку саме вона запропонувала цю ідею. Одним рухом руки ЧЕРВОНИЙ директор змусив її замовкнути. Кілька ЗЕЛЕНИХ колег сиділи за ним на дивані, там, де вони сідають завжди. Кожен на своєму місці, а тому директору навіть не потрібно було повертатися, щоб назвати їх по імені. Всі вони погодилися, навіть не розуміючи при цьому, що керівник запропонував. Сам директор коротко кивнув нам та пішов з кімнати. Він закінчив. Тобто для себе він вже закрив це питання.

Роздався радісний вибух, і всі ті, хто в своєму темпераменті поєднували ЖОВТУ і ЧЕРВОНУ моделі, почали ділитися враженням. Всі — говорячи одночасно. ЖОВТИЙ консультант захоплено продовжувала пропонувати цю ідею, незважаючи на те, що рішення вже було прийнято. Її думки стосовно тематики вечірки ставали все більш нетривіальними. Я пам'ятаю, як спочатку вона говорила про костюмовану вечірку, а потім прийшла до вечірки в античному стилі. Все це відбувалося доти, доки хтось не зупинив її.

Разом з тим весь цей час у кутку сиділа одна людина. Наш СИНІЙ кредитний менеджер виглядав дуже стурбованим. Коли емоції в кімнаті трохи заспокоїлися, він гучним голосом запитав наступне: «Слухайте, а як ми туди доберемося?»

Єдине, що він почув з усього сказаного, це те, що конференц-центр був розміщений в 30—40 кілометрах від міста, а це породжувало ряд проблем. «Ми зіштовхнулися з вагомим логістичним питанням. Треба було їхати автомобілем? Чи замовити таксі? А може банк планував орендувати приватний автобус? Як все пройде насправді? Неприємності вибудовувалися безкінечною низкою». СИНІЙ колега схрестив руки та стиснув зуби.

ЖОВТА колега перервала та нагримала на нього. Як він може бути настільки песимістичним? Вона щойно запропонувала найкращу ідею у світі, а він у ту саму хвилину зіпсував все цілим рядом складних питань. Може, для різноманіття він повинен запропонувати своє рішення? Як, на його думку, нам треба добиратися до конференц-центру? Та він не мав відповіді, лише вказав на те, що варіантів багато. СИНІЙ колега взагалі ще не міг прийняти рішення чи мати сформовану думку про це. Він лише знав, що на даний момент ідея має неточності.

Врешті-решт усе врятували ЗЕЛЕНІ, які були готові взяти власні автомобілі та підвезти всіх колег. П'ять автомобілів було достатньо, і ЗЕЛЕНІ погодилися взяти це питання на себе. Їхні слова трохи знизили градус дискусії, і ЖОВТИЙ консультант могла відчутти себе переможцем. Задумана нею вечірка була врятована.

Всі з нетерпінням чекали на корпоратив, і одна з деталей, яку я запам'ятав, полягала в тому, що сама ЖОВТА колега так і не з'явилася на вечірку, оскільки того дня в неї сталася накладка. На вихідні було заплановано весілля. Чи, може, якомусь родичу виповнилося 50 років. Хоча насправді могло статися і те, і інше.

## **ЩО МОЖЕ СТАТИСЯ ПІД ЧАС КОРПОРАТИВУ, КОЛИ НІХТО НЕ ПРИДІЛЯЄ НАЛЕЖНОЇ УВАГИ**

Як тільки розпочалася вечірка, сталися захоплюючі речі. Те, що я вам розповім зараз, я не можу пояснити з наукової точки зору, однак з того часу подібні моделі поведінки я бачив неодноразово. На мою думку, конкретне дослідження могло б виявити цікаві докази на підтримку моєї теорії.

Ми знаємо, що алкоголь впливає на людину. Ми також знаємо, що різні люди піддаються його впливу по-різному. Поки нічого дивного, так? Якщо ми на мить проігноруємо той факт, що важливим фактором є кількість випитого, і припустимо, що зараз говоримо лише про

помірний ефект від випитого (і що наступного дня ніхто не сяде за кермо свого авто), ми побачимо досить цікаві закономірності.

У нашому відділенні працювало кілька ЖОВТИХ. Справа в тому, що всі чотири торгових представники, які займалися роботою з приватними клієнтами, були, так би мовити, дуже ЖОВТИМИ. Від початку вечірки вони поводити себе жартівливо й позитивно. Цим людям не потрібно алкоголю, щоб розслабитися та відчути себе розкутими. Насправді, враховуючи їхню ігрову енергію, у вас може скластися враження, що ЖОВТІ з перших хвилин були трохи напідпитку. Та ці люди уявляли життя як дуже довге святкування, і в більшості випадків воно має бути веселим та кумедним.

Втім, найцікавіше тут ось що: ЖОВТІ можуть легко розгубити свій позитивний заряд після вживання алкоголю. Під час корпоративу я помітив, як три з чотирьох ЖОВТИХ співробітників стали мовчазними ще ввечері, а коли атмосфера вечірки стала — пропорційно до кількості випитого — більш насиченою, вони пішли. Я згадую, як один ЖОВТИЙ хлопець сів на вуличних сідцях з келихом вина в руці. Я поцікавився, що сталося, і побачив перед собою дуже тихого та філософського ЖОВТОГО. «У чому сенс всього цього? Навіщо й для кого він завжди прагнув робити більше, ніж потрібно? Ніхто ніколи не дякував йому за його зусилля. Можливо, найкращий варіант — написати заяву про звільнення». Мій життєрадісний колега перетворився в задумливого песиміста.

Як не дивно, СИНЬОГО кредитного менеджера я застав танцюючим на столі — він ще й кумедними історіями сипав, як з рогу достатку. І я більше ні до, ні після тієї вечірки не чув настільки брутальних жартів. Коли я запитав колег, що він пив, вони стиснули плечами й відповіли, що він поведив себе так з самого початку. Якби в ту ніч я зустрів його вперше, я б подумав, що за темпераментом він один із ЖОВТИХ у нашому відділенні.

Здавалося, ніби в той вечір ЖОВТІ та СИНІ обмінялися своїми характеристиками одне з одним. Один висновок з побаченого звучить так: справді хороша вечірка складається з тверезих ЖОВТИХ та СИНІХ, які перебувають під ледь відчутною дією алкоголю. Втім, як я вже говорив, це науково не підтверджено.

Все стало ще цікавіше, коли я помітив свого ЧЕРВОНОГО директора банку — зазвичай дуже суворого чоловіка. Тримаючи склянку віскі, він стояв і розповідав щось групі ЗЕЛЕНИХ адміністраторів. Трохи туманно він пояснював їм, що насправді не є такою жадливою людиною і дуже любить своїх колег. Вони не мають сприймати його нестриманість



в офісі особисто. Він не хотів нікого образити, і вони не повинні були боятися його.

Таке одкровення призвело до того, що шестеро ЗЕЛЕНИХ, — двоє чоловіків та чотири жінки, — які перебували під дією алкоголю, взяли слово й дали директору настанову. Вони були роздратовані його поведінкою і пояснили, що він був найгіршим керівником, з яким вони коли-небудь працювали. Справді, кожен із ЗЕЛЕНИХ працював в офісі не менше двадцяти років, а коли він поїхав, вони все ще були там. Про що це говорить? На вечірці ЗЕЛЕНІ так чи інакше загнали керівника в кут, відчитавши його. ЧЕРВОНИЙ директор відступив і став першим, хто покинув корпоратив.

Так навіть ЧЕРВОНИ та ЗЕЛЕНІ незрозумілим та дивним чином обмінялися темпераментами. Я пам'ятаю, як покинув вечірку з дивовижним розумінням — алкоголь змінює людей, але ще цікавіше те, як саме вони змінюються.

Як би там не було, у понеділок все повернулося на свої місця. ЖОВТІ ділилися своїми свіжими жартами, а СИНІ не сказали ані слова. Директор грізно спостерігав за кожним, а ЗЕЛЕНІ, коли він тільки з'явився, почали розглядати стіни офісу. Порядок було відновлено.

Та знову ж таки, я не можу навести докази цьому, а тому вам необхідно організувати власне дослідження. Ввечері в п'ятницю запросіть своїх друзів до бару й ви зрозумієте, що я маю на увазі. Тільки відпочиньте з алкоголем. А тепер подивімося, як ми змушені адаптуватися одне до одного задля досягнення успіху.

# АДАПТАЦІЯ

## ЯК ВИ ВПОРАЄТЕСЯ З ІДІОТАМИ — ТОБТО ТИМИ, ХТО ВІДРІЗНЯЄТЬСЯ ВІД ВАС

Одна людина колись сказала (щоправда, з іронічною посмішкою на обличчі, але все ж), що дефініція інтелекту полягає в наступному: якщо ви погоджуєтеся зі мною, тоді ви розумні; втім, якщо ви не погоджуєтеся зі мною, тоді ви очевидно та безсумнівно ідіот.

Я гадаю, що ви достатньо розумні, щоб правильно інтерпретувати наведену вище думку. Та будьмо серйозними — всі ми точно задавалися питанням, чому деякі люди не розуміють нас краще. Як було сказано у вступі, у молодому віці мене часто приголомшувало те, як люди, які здаються дуже розумними, можуть водночас бути повними ідіотами. Вони не бачили того, що помічав я. Хтось називають це недостатньою інтелектуальною гнучкістю, та тільки через те, що їхнє виховання не дозволяє слову «ідіот» зриватися з вуст.

### Абсолютно очевидно, що всі люди різні. А як сьогодні?

Що ми повинні робити з тим, що всі навколо відрізняються одне від одного? З тим, що люди реагують та діють по-різному? Чи можете ви одночасно діяти за різними поведінковими моделями? Цікаве питання. А якби була можливість поводити себе, як стовідсотковий хамелеон — непогано було спробувати, так? І хоча для нас природно бути тим, ким ми є, тобто демонструвати нашу основну поведінку, іноді через окремі обставини ми можемо відчувати необхідність адаптуватися до оточення. Нерідко вченими відмічається, що ми повинні бути гнучкими та вміти пристосовуватися, щоб справитися з різними ситуаціями й мати змогу реагувати на різні типи людей. Феномен навіть отримав свою назву —

EQ або соціальні навички. Втім, для подолання перманентної адаптації важливо, щоб ми усвідомлювали — адаптація вимагає чимало зусиль та енергії.

Наш природний стан — проявити основну поведінку. Наша «проти-природна» поведінка полягає в безперервній адаптації та «правильній» формі вираження себе, і саме це вимагає відповідних вмінь, тренувань та енергії. Якщо ми не впевнені в тому, що «правильно», якщо недостатньо підготовлені й маємо недостатньо енергії для «утримання» ролі, яку вважаємо вірною в певній ситуації, — ми будемо налякані, схвильовані та часто переживатимемо стрес. Від переживань ми втрачаємо ще більше енергії, у результаті чого наша основна — природна — поведінка стає все більш помітною — на великий подив людей, що нас оточують, які звикли бачити нас у «правильній» ролі.

### **В ідеальному світі**

У кращому зі світів кожен може бути самим собою і все функціонує від слова «вперед». Люди живуть у злагоді, а конфліктів не існує взагалі. Поговорюють, подібне місце дійсно існує, і назва йому — Утопія. Втім, не все так просто. На початку книги я сказав: якщо ви думаєте, що можете змінити інших людей, ви будете глибоко розчаровані. Принаймні я був би здивований, якби ви змогли переробити чийсь характер. Тут не так важливо, який темперамент маєте ви, — ЧЕРВОНИЙ, ЖОВТИЙ, ЗЕЛЕНИЙ, СИНІЙ чи взагалі комбінований, — ви завжди будете в меншості. Більшість особистостей навколо відрізнятиметься від вас. Немає значення, наскільки завершеною особистістю ви виступаєте, ви ніяк не зможете одночасно поєднувати кілька поведінкових моделей.

І саме через це вам необхідно адаптуватися до людей, яких ви зустрічаєте. Комунікація нерідко й виступає мистецтвом адаптації до інших.

Хоча почекайте, ви можете подумати: «Це не зовсім так, я цілком можу бути собою. До того ж за всі роки я ніколи не підлаштовувався під інших і не мав з цим ніяких проблем, досягнувши певних успіхів у житті». Абсолютно вірно.

Зрозуміло, що кожен може почати з себе. Без проблем. Тільки тоді не очікуйте, що зможете співіснувати з оточенням, керуючись своїми нинішніми переконаннями. Якщо ви погоджуєтеся жити, знаючи, що більшість із людей на вашому шляху не прийматиме ваших слів, тоді, звичайно, ніяких питань.

## **Ви вже робите це, навіть якщо думаєте, що ні**

Ви пристосовуєтеся вже зараз, навіть якщо вважаєте, що не робите цього. Ми весь час пристосовуємося одне до одного. Все це є частиною соціальної гри, видимої та невидимої, яка здійснюється постійно. Зараз я пропоную вам систему, яка працює зазвичай. Зверніть увагу: я говорю «зазвичай», тому що ніяка система не є беззаперечною. Вам не доведеться ризикувати чи вгадувати. Можете внести потрібні корективи вже на початку. Деякі люди, яких я зустрічав, не в захваті від ідеї комунікативної адаптації. Вони вважають її нечесною та маніпулятивною. Та знову ж таки — ви завжди можете стриматися.

## **Приклади з реального життя**

Я розповім вам правдиву історію про чоловіка, приемного та дуже затребуваного підприємця, який досягнув значних успіхів у сфері своєї діяльності. Я зіштовхнувся з ним багато років тому під час навчальної конференції. Цей чоловік — назвемо його Адріано — був цілковито **ЖОВТИМ** за темпераментом, дуже далекоглядним та з амбіційними планами, які час від часу втілювалися в життя. Адріано ніколи не задумувався над тим, якою людиною він є, та над тим, як його сприймає оточення. Просто на те не було жодних причин. Хтось переконав його відвідати конференцію, однак сам Адріано не зовсім розумів, куди його запросили.

Тема конференції була аналогічною тій, яку ми розглядаємо на цих сторінках: одноденний семінар, направлений на вивчення особливостей різних моделей поведінки. Після обідньої перерви я помітив, що Адріано чимось стурбований. Його обличчя набуло серйозності, а мова тіла стала відчутно закритою. Коли я переключався на робочий процес, Адріано все більше втискався у своє крісло, і для мене було очевидно, що думками він був далеко від конференції. Я запитав, що ж його турбує, і він просто вибухнув емоціями, крикнучи: «Це неправильно! Я настільки засмучений!»

Як я можу категоризувати подібних людей? Як можу вписати в наукову парадигму? Як виявилось, йому не подобалося підлаштовувати себе під поведінку інших. Йшлося не про його бажання, щоб інші підлаштовувалися під нього, ні, Адріано був стурбований самою ідеєю адаптації, в якій він вбачав спосіб маніпуляції ним та людьми навколо. Ось, що йому не подобалося. Взагалі.

І я, і інші учасники конференції намагалися зрозуміти, у чому ж полягала справжня проблема. Адріано вважав, що ми не можемо групувати поведінку людей таким чином, а підхід із застосування різних моделей просто неправильний. На його думку, відхід від чистих людських відчуттів вкрай небезпечний. Один учасник дав зрозуміти Адріано, що він як ніхто інший має слухати людей навколо, оскільки виключно через його поведінку виник конфлікт. Полеміка була в повному розпалі, і за тридцять хвилин мені довелося взяти тайм-аут.

Я розумію стурбованість Адріано й поважаю його рішення підняти проблемне питання. Його турбувало те, що вся система не спрацює: адже в умовах, коли всі люди підлаштуються одне під одного, вони втрачуть свою індивідуальність. А на думку Адріано не бути собою — найбільша брехня.

Загалом в його словах є щось раціональне. Втім, ви завжди маєте вибір. Чим більше ви дізнаєтеся про інших людей, тим простіше вам даються певні рішення. Приєднатися до гри чи йти своєю дорогою? Рішення завжди буде за вами.

Крім того, Адріано був глибоко обурений тим, що я, як спеціаліст-біхевіорист, міг детально описати його характер, показавши, як, на мою думку, проявляється його поведінка. Коли він взяв до рук методологію, яку я використовую у своїх біхевіористських дослідженнях, він просто замовк.

Історія мала щасливий кінець, тому що в кінці ми разом обговорили дану проблему, а сам я усвідомив, що потрібно бути обережним у виборі слів у спілкуванні з Адріано.

### **Як часто ми використовуємо модель, не знаючи, чи вона працює?**

Будь-яка система піддається критиці. Завжди є виключення з правил. Ви пам'ятаєте, що я сказав у вступі? Поведінка — це всього-на-всього один із пазлів головоломки людського буття. Безумовно, це великий та важливий пазл, однак він однаково далекий від повної картини. Я розділив глави про адаптацію на дві частини. Перша описує аналіз дій, якщо ви прагнете зрозуміти та продемонструвати своє розуміння її характеру. Друга частина розповідає про те, як схилити іншу людину на свій бік. Те, чого хоче людина будь-якого кольору, не обов'язково співпадає з тим, що можна зробити для досягнення успіху.

Ви здатні зробити багато хорошого — якщо тільки захочете це зробити.

## ВАША АДАПТАЦІЯ ДО ЧЕРВОНИХ

### Чого ЧЕРВОНІ очікують від вас

#### **Виконуйте те, про що я вас попросив, якомога швидше — бажано ще швидше**

Коли ви розмовляєте з ЧЕРВОНИМИ про характер та поведінку, вони в один голос заявлять, що люди навколо занадто повільні. Вони розмовляють у низькому темпі, не здатні висловлюватися по суті справи й працюють мляво та неефективно. Просто в світі ЧЕРВОНИХ така поведінка займає дуже багато часу. Згадайте, що я сказав вам про нетерплячість ЧЕРВОНОГО темпераменту, про їхню перманентну орієнтацію на (швидкий) результат. Тож коли інші люди починають обдумувати щось годинами, ЧЕРВОНІ просто скаженіють від злості.

Думка та дія — це єдине ціле. Все треба зробити швидко. Якщо і є щось, чого ЧЕРВОНІ терпіти не можуть, то це точно безкінечні обговорення. Це змушує ЧЕРВОНИХ нервувати.

**Висновок:** якщо ви хочете пристосуватися до темпу ЧЕРВОНИХ — поквартуйтеся! Активізуйтеся! Думайте та дійте швидше. Часто поглядайте на годинник, тому що саме це роблять ЧЕРВОНІ. Якщо ви можете завершити нараду вдвічі швидше — зробіть це! Якщо поруч із вами в автомобілі буде сидіти ЧЕРВОНИЙ, він не картатиме себе, коли ви трохи перевищите швидкість. (А якщо ви будете рухатися дуже повільно, може статися так, що він наполягатиме на передачі йому керма.)

### **Ви щось хотіли? Говоріть!**

Як ви вже знаєте, ЧЕРВОНІ люди дуже конкретні, і вони отримують задоволення від спілкування з людьми, які також можуть висловитися коротко та по суті — швидко. Якщо в розмові ви схильні ходити колом перш ніж перейти до справи, у вас можуть виникнути проблеми з порозуміння із ЧЕРВОНИМИ. Йому набридне, якщо ви будете кидати слова на вітер без поважної причини. А ЧЕРВОНИЙ розуміє, коли має справу з базикалом.

Не секрет, що часто перед розглядом конкретного питання вам потрібно пояснити контекст, в якому іноді можуть бути передумови до вирішення головної проблеми. Забудьте. З цього нічого не вийде.

**Висновок:** якщо ви прагнете, щоб ЧЕРВОНИЙ вислухав вас до кінця — говоріть лаконічно та по суті. Життєво необхідно, щоб ви були зрозумілі та однозначні. Визначте найважливіший аспект вашої розмови та почніть з нього. Уявімо, наприклад, що ви збираєтеся представити актуальний фінансовий звіт. Спочатку — і перш за все — прочитайте останні рядки вашого тексту — це причина, через яку ЧЕРВОНИЙ чекає на ваш виступ. А вже потім, звісно, пройдіться по деталям.

Не використовуйте ані слова без необхідності. І переконайтеся перед обговоренням, що ви все виконали добре. Можуть з'явитися питання. Якщо ЧЕРВОНИЙ відчуває, що ви невпевнені, ви потрапите під жорсткий тиск стосовно фактів. Ваші матеріали мають бути чіткими й продуманими. Не існує об'ємних дисертацій, написаних автором, який любить звук свого власного голосу. До речі, цілком нормально написати якусь цитату на зворотному боці серветки. Я сам це робив.

### **Мені начхати, чим ви займалися під час вашої відпустки**

ЧЕРВОНИ живуть сьогоднішнім днем. Все, що відбувається, відбувається тут і зараз. Це також означає, що вони мають унікальну здатність концентруватися на найбільш актуальній та свіжій проблемі. Тож розмовляючи з ЧЕРВОНОЮ людиною, ви маєте чітко дотримуватися визначеної теми. Червоні не мають проблем з творчістю чи генеруванням нових ідей — рівно доти, доки це сприяє просуванню в роботі. Та коли вони відчувають, як ви відхиляєтеся від актуального питання і починаєте вигадувати щось своє, може спалахнути конфлікт. У розумінні ЧЕРВОНОГО найбільш ефективний спосіб діяльності — виявити завдання та виконати його. Просто, чи не так?

**Висновок.** Дотримуйтеся основного питання! Найлегший шлях для вас — добре підготуватися перед розмовою з ЧЕРВОНИМ. Коли під час цікавої дискусії у вашу голову прийшла якась інша думка — запишіть її і запитайте наприкінці зустрічі, якщо це буде доречно. Тоді можна починати домовлятися про нову зустріч.

Коли ЧЕРВОНА людина запитує у вас, котра година, відповідайте з чіткістю до хвилини. Не говоріть, що часу ще багато. Він сам вирішує. Не говоріть, як влаштований годинник. І знову ж таки — пам'ятайте про темп. Для ЧЕРВОНОГО швидкість буде синонімом ефективності.

## Зараз ми говоримо про бізнес — будьте уважними

Бізнес, і все що з ним пов'язано, насправді зовсім не схожий на велике мистецтво, чи у що ви вірите? Подумайте про це. Якщо ви продавець, ви, імовірно, вже відвідали ряд навчальних курсів з продажів, де дізналися, що маєте налагоджувати хороші стосунки з клієнтом. Познайомитися з ним. Заручитися його підтримкою.

Це слухна порада. Так і дійте. Вибудуйте комунікацію, як вважаєте за потрібне. Лише не робіть це з ЧЕРВОНИМИ людьми. Наприклад, якщо ви зустрілися з ЧЕРВОНИМ, якого до цього ніколи не бачили, не може бути нічого гіршого за питання про те, як і де він провів свою останню відпустку, де живе або що думає стосовно вчорашньої гри. Не буває нічого більш недоречного відносно цих людей. Він тут не заради милої бесіди чи вибудовування дружніх стосунків. ЧЕРВОНІ не прагнуть бути вашим кращим другом. Він прийшов, щоб вести свій бізнес. Ситуація, коли хтось намагається дружити з ЧЕРВОНИМИ, провокує цих людей на агресію.

Цілком вірогідно, що він викине вас на вулицю, якщо прийме ваші спроби бути душевними за підлабузництво або спробу добитися виняткового ставлення. Це, м'яко кажучи, не те, у чому він мріяв взяти участь — і вам не варто.

Взагалі не лестіть ЧЕРВОНОМУ, якщо погано знаєте цю людину. Заради всього святого, залиште компліменти вдома.

**Висновок:** як не парадоксально, ЧЕРВОНІ — це ті, з ким у бізнесі найпростіше домовитися. Якщо ви розраховуєте на плідну співпрацю, все, що вам потрібно — прийти до офісу ЧЕРВОНОГО, представити ваше бачення і запитати про спільну діяльність у майбутньому. Забудьте про вчорашній футбол. Неважливо, що ви бачили цього ЧЕРВОНОГО в супермаркеті минулого тижня. Він у будь-якому разі не звернув на вас уваги. Якщо ЧЕРВОНИЙ почне довіряти вам і вирішить, що ви гідна людина, з якою доцільно мати справу, тоді він цілком може переключитися на обговорення автомобілів, катерів чи останніх законопроектів уряду. Підхопіть розмову. Проте тільки тоді. Також не дивуйтеся, якщо ваша зустріч закінчиться на півслові. Коли ЧЕРВОНИЙ задоволений спілкуванням, він миттєво робить потрібні висновки. Незакінчена зустріч не має ніякого стосунку до вас особисто. Він просто стомився від розмови.



### **Ви справді не знаєте? Тоді що я тут з вами роблю?**

Це може прозвучати суперечливо, та ЧЕРВОНІ також хотіли б бачити у вас внутрішній стержень. Хоча ці люди часто прагнуть приймати всі важливі рішення самостійно, вони страшенно не люблять працювати з нерішучими та невизначеними людьми. «Вальс сумнівів» ніяк не вселяє довіри, а коментарі на кшталт «не дуже легко відповісти», «це залежить від...» і «не знаю, як пояснити» просто дратують ЧЕРВОНІХ.

Якщо ти маєш думку — викладай її. ЧЕРВОНІ будуть оцінювати тебе та оцінювати твою поведінку. Ви повинні слухати їх, але, звісно, зобов'язані мати й своє бачення теж. Інакше ви слабкі, а це не та риса, яка приведе вас до успіху. Майте на увазі, що всім нам подобаються люди, в яких ми можемо розпізнати себе. Не кожного дня ЧЕРВОНІЙ зустрічає іншого ЧЕРВОНОГО, тож коли це стається, він приємно дивується. Такий, як і я! Прекрасно! Я бачив ЧЕРВОНІХ, які дуже тепло привітали одне одного перед палкими дебатами.

**Висновок:** представляйте свою думку, навіть не кліпаючи. Може виникнути ситуація, коли в кінці вам доведеться поступитися, та ніколи не підносьте себе дешево. ЧЕРВОНІЙ може залякувати та шуміти, підвищувати голос та трясти своїми кулаками. І ніби немає нічого незвичного в тому, щоб відступити перед такою поведінкою, адже не дуже приємно, коли на тебе кричать, так?

Проте це найгірше, що ви можете зробити — відступити та дозволити йому витерти об вас ноги. Коли ви показуєте ЧЕРВОНОМУ, що він може не рахуватися з вами, ви втрачаєте в його очах найважливіше — повагу. А якщо він не поважає вас, він просто з'їсть вас заживо. І буде поводитися з вами, як забажає, знову й знову, доки ви не відчуєте себе цілковито знедоленими. У майбутньому ви вже не повернете свій статус людини, яку потрібно поважати. Просто поплавок, який можна періодично топити. Найоптимальніший варіант у дискусії з ЧЕРВОНІМ — розпалити її ще дужче, сказавши, що він помиляється. Коли ЧЕРВОНА людина помічає, що ви не здаєте своїх позицій, вона в ту саму мить змінюється. Ну, якщо ви звичайно розумієте, про що говорите.

### **Тільки, будь ласка, давайте без нероб — відпочинете на тому світі**

Якщо ваш бос ЧЕРВОНІЙ за темпераментом, він буде працювати надзвичайно наполегливо. Можливо, так, як ніхто з людей, яких ви зустрічали

на своєму життєвому шляху. Він одночасно буйтиме ідеями й матиме цілковитий контроль над всім процесом.

ЧЕРВОНІ здатні жити з думкою про те, що з першого разу не все може вдаватися ідеально, однак наполегливість у роботі однаково буде помітною перевагою. Ви повинні проявляти сумлінність, і, будь ласка, не соромтеся працювати понаднормово, якщо є така можливість. Я категорично закликаю вас не бути трудоголіком, — життя далеко не обмежується робочим місцем в офісі, — проте в очах ЧЕРВОНОГО директора така якість буде першокласною. Він високо цінуватиме вас, коли помітить ваше прагнення стосовно понаднормової роботи.

**Висновок:** продемонструйте, що ви працюєте старанно. Хоча не потрібно навідуватися в кабінет ЧЕРВОНОГО начальника кожні п'ять хвилин, розповідаючи, як вчора ввечері ви залишалися на роботі до дванадцятої — я не впевнений, що він буде вражений. Скоріше, він поцікавиться, чи варта така дрібниця витраченого вами часу. Навпаки, ви повинні регулярно та лаконічно повідомляти йому про результати вашої роботи. Будьте готові виступати з власними ініціативами. Підходьте до ЧЕРВОНОГО з пропозиціями, про які він навіть не згадував. Як завжди, звісно, розраховуйте на жорстку дискусію, однак йому сподобається той факт, що ви проявляєте прагнення. Зверніть увагу на формулювання в попередньому реченні. Там не сказано «ви сподобається йому, тому що проявляєте прагнення». Там сказано «йому сподобається той факт, що ви проявляєте прагнення». ЧЕРВОНИЙ директор може ставитися до вас дуже добре, — таке іноді стається, безперечно, — та в будь-якому разі не розраховуйте на яскраві компліменти та приємну похвалу.

## **ВАША ПРИРОДНА МАНЕРА — І ЩО ТАКОЖ ПОТРІБНО ЗРОБИТИ ПРИ ЗУСТРІЧІ З ЧЕРВОНИМ**

Звичайно, все це нелегко, оскільки проста адаптація до поведінки ЧЕРВОНИХ та до їхніх бажань стане безповоротною капітуляцією. Існує ряд інших речей, які потрібно враховувати, щоб досягнути певного успіху. Оскільки ЧЕРВОНІ також мають недоліки, на які зазвичай запліщують очі, це може допомогти вам у досягненні кращого результату — якщо тільки ви знаєте, як треба діяти. Нижче приведено декілька аспектів, про які необхідно пам'ятати.

### **Деталі... Нууудно...**

Загалом ЧЕРВОНІ не люблять заглиблюватися в деталі. Це нудно та забирє час. Отож ЧЕРВОНІ, як правило, недбало ставляться до важливих нюансів. Ви можете звинувачувати ЧЕРВОНИХ у багатьох речах, але скрупульозність — точно не одна з них. Оскільки ціль у розумінні червоних завжди важливіша за сам робочий процес, вони зроблять практично все задля її досягнення. Через свою природу ці люди не зупиняються на аналізі окремих деталей.

**Висновок:** якщо ви дійсно прагнете допомогти ЧЕРВОНИМ виконати конкретне завдання більш якісно, ви можете спробувати виявити переваги роботи з певними деталями справи. Поясніть, що дохід буде вищим, якщо ЧЕРВОНИЙ врахує кілька важливих нюансів у робочому процесі. При цьому будьте готові до бубоніння та злості з його боку, підкріплених небажанням брати вашу пораду до уваги. Втім, за належної аргументації ЧЕРВОНИЙ врахує ваші слова. Як ми знаємо, ЧЕРВОНІ вміють працювати на межі своїх можливостей доти, доки вони не отримують бажане.

### **Швидко, але часто жажливо неправильно**

Як я вже зазначав кілька разів, все в житті ЧЕРВОНИХ має терміновий характер. Ви напевне самі розумієте, які ризики містить ця терміновість. Втиснути в метал педаль газу — це хороша ідея, та виключно в тому випадку, коли всі інші — і в першу чергу всі інші — перебувають в одному потягу. Просто зазвичай ЧЕРВОНІ випереджають людей навколо, водночас дратуючись, якщо інші не можуть рухатися з ними в аналогічному темпі.

ЧЕРВОНОМУ потрібна людина, яка здатна змусити його зупинитися і зрозуміти — не всі довкола сприйняли та зчитали ситуацію так само блискавично, як він. ЧЕРВОНИЙ ніколи не зможе виконати всі завдання власноруч, — навіть якщо вважає, що може й навіть спробує, — а тому він, як і раніше, потребує підтримки своєї команди. Ви, мабуть, чули вислів «поспішиш — людей насмішиш».

**Висновок.** Наведіть приклади історій, коли важливий час було змарновано через поспішність. Розгляньте ризики, пов'язані із зайвим поспіхом. Поясніть ЧЕРВОНОМУ, що не всі можуть працювати з ним в одному

ритмі, та й загалом вони не проти, якщо суть питання буде розглянута ще раз. Не піддавайтеся їй прямо вкажіть, що навіть він не зможе справитися з усім наодинці. Змусьте ЧЕРВОНОГО дочекатися, доки інші підтягнуться до нього. А вже в кінці, коли завдання буде виконано, постарайтеся обговорити з ЧЕРВОНИМ вашу спільну роботу, і зокрема те, наскільки кращий результат він отримав, працюючи злагоджено й трохи повільніше.

### **Перевіро кілька експериментальних речей і побачимо, як вони працюють**

Ми справді це зробимо? ЧЕРВОНИ не турбуються стосовно ризиків. Багато червоних активно шукає ризиковані ситуації тільки заради гострих відчуттів. До речі: те, що ми особисто сприймаємо в якості ризику, у розумінні ЧЕРВОНИХ може ним і не бути. Однак ЧЕРВОНИМ завжди потрібна людина, яка зможе зберігати золоту середину між перевагами та недоліками. Звичайно, недоліки нудні, через що ЧЕРВОНИ можуть легко проігнорувати їх. А зважаючи на той факт, що аналіз будь-якого ризику — це та сама робота з деталями, ми отримаємо тезис, аналогічний представленим вище.

**Висновок:** ЧЕРВОНИ визначають ризики, постійно дивлячись на факти. Фактичні питання та факти — це те, що їм знайомо. Оскільки ЧЕРВОНИ не люблять дивитися в минуле — старе й стомлююче — і фокусуються головним чином на сьогоденні та майбутньому, трохи наївний та чесний обмін досвідом може стати дуже доречним виходом із ситуації. Наведіть приклади традиційно небезпечних ситуацій. Ними можуть бути підприємницькі ризики, слалом без шолому або ж коли ви назвете свого боса ідіотом. Аргументуйте всі речі й вимагайте, щоб людина двічі подумала до того, як вирішить затвердити конкретний проект, не ознайомившись з його суттю. І як завжди: ви — маєте рацію, а тому, заради Бога, не піддавайтеся.

### **Я тут не для того, щоб бути твоїм товаришем. Та будь-ким, якщо вже на те пішло**

Як ви вже зрозуміли, ЧЕРВОНИ не налаштовані на дружбу. Як також знаєте, це не стосується всіх людей. Манера, в якій ЧЕРВОНИ розвивають стосунки, може проявлятися по-різному, але критика — так, ці люди не

соромляться висловлюватися вголос — часто представляється ЧЕРВОНИМИ на їхніх умовах навіть в особистому житті.

Загальною проблемою є те, що люди, які оточують ЧЕРВОНИХ, зазнають значного психологічного тиску. Він рідко пов'язаний з прямим наміром ЧЕРВОНОГО, просто так стається. Так би мовити, ви не зможете приготувати яєшню, не розбивши яйце і тому подібне.

Результатом такої поведінки ЧЕРВОНИХ є те, що інші відвертаються від них, оскільки не хочуть встрягати в конфліктну ситуацію. Така відстороненість також означає, що ЧЕРВОНІ можуть не почути важливу інформацію. І якщо відсутність запрошення в бар увечері виглядає не так жахливо, то незнання важливих організаційних речей може спричинити суттєві незручності. У гіршому разі це може призвести до того, що ЧЕРВОНІ просто почнуть підозрювати всіх у навмисному приховуванні важливої інформації. І тоді вже не так далеко до силової боротьби.

**Висновок:** ЧЕРВОНІ повинні розуміти, що шляхом до повної ясності та зрозумілості є адаптація до людей навколо. Ця думка, імовірно, навіть ніколи не приходила їм у голову — ці люди здебільшого сфокусовані на собі та своїх власних справах. Втім, саме через розуміння того, що ніхто не може справитися з проблемами наодинці, ми можемо переконати ЧЕРВОНИХ зупинитися та звернути увагу на інших людей. Коли ЧЕРВОНИЙ зрозуміє, що в оточенні вважають важливою розмову про перший молочний зуб своєї дитини, дизайн котеджу, який вони орендували на свята та катер їхньої мрії, тоді він сам підключиться до розмови та буде активно вносити свій вклад в обговорення. Якщо ЧЕРВОНИЙ зрозуміє, що саме в цьому полягає суть, — вважайте двері відчиненими. Можливо, ви навіть зможете дізнатися щось про нього.

### **Що ви за слабаки? Змиріться з цим, чорт забирай!**

ЧЕРВОНІ — надзвичайно вибухові люди. Зрозуміліше й не скажеш. Їхній темперамент спалахує час від часу, змушуючи людей навкруги терпіти поведінку червоних. Самі ж ЧЕРВОНІ не звертають уваги на свою імпульсивність, а крик — це ще одна форма комунікації.

Нікому не подобається хамство, та не всі про це говорять. Коли ЧЕРВОНИЙ ображає когось, ви повинні коректно сказати йому, що так справи не робляться. З обличчям невинної людини він вдасть, що не розуміє,

про що ви. Хоча сам підспудно думає, що трохи неправильно, коли є люди, які тебе бояться.

**Висновок:** ви зобов'язані негайно протистояти поведінці ЧЕРВОНОГО. Говоріть, уникаючи будь-яких грубощів, але гучно та чітко, що ви не приймаєте його грубих зауважень, істерик та злоби. Потребуйте дорослої поведінки, а якщо він втрачає самоконтроль, просто вийдіть з кімнати. Важливо, щоб ви не дозволяли йому поводити себе так грубо, як він хоче. І пам'ятайте, що вирішення проблеми шляхом суперечок і сварки — стихія ЧЕРВОНОГО. Можливо навіть, що в дитинстві він досягав бажаного саме через крик та плач. Більш ніж вірогідно, що його сім'я зіштовхнулася з його вибуховим темпераментом ще в дуже ранньому віці. І я готовий посперечатися, що вони просто поступилися задля уникнення його пронизливого крику. Те, що лише одиниці знаходили сміливість відповісти йому, свідчить, наскільки легко спокійна розмова може спричинити ще гучніший протест. Більше всього на світі ЧЕРВОНИЙ ненавидить, коли йому наказують понизити свій тон.

## ВАША АДАПТАЦІЯ ДО ЛЮДЕЙ ЖОВТОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ

### Що ЖОВТІ очікують від вас

#### Хіба не добре, що ми зібралися разом?

По суті, ЖОВТІ бояться конфліктів. Звісно, якщо щось буде складатися проти них, ЖОВТІ дійсно можуть дати відсіч, та все ж ці люди здебільшого надають перевагу приємній та затишній атмосфері. Коли на вулиці гріє сонце, а всі люди в кімнаті — друзі, ЖОВТІ сяють особливими фарбами.

Водночас ЖОВТІ можуть бути дуже чутливими до настрою оточення — поганий він чи ні. Якщо люди навколо, ніби грозові хмари, сповнені негативу та агресії, про позитив ЖОВТИХ можна не говорити.

**Висновок:** зразкова поведінка ЖОВТОГО — це поведінка щасливого ЖОВТОГО. Тоді його креатив знаходиться у своєму zenіті, а позитивна енергія б'є ключом. Саме через це ви маєте прагнути створити теплу та дружню атмосферу навколо цієї людини. Багато посміхайтесь, веселіться та смійтеся. Слухайте його шалені жарти, смійтеся над його інфантильними зауваженнями, просто

підтримуйте безтурботний та добродушний настрій. Якщо ви зробіть все необхідне, він буде відчувати комфорт та слухати вас уважніше. Такий хід завжди буде правильним. А ось ЖОВТА людина в поганому настрої — малоприємне явище.

**Я попросив когось іншого виправити цю незначну деталь — але не пам'ятаю, кого точно**

Чесно кажучи, підтримувати інтерес ЖОВТИХ до чогось — задача не з легких. Існує багато речей, які призводять у захоплення ЖОВТОГО співробітника, клієнта, друга чи сусіда. І єдиний варіант швидко змусити ЖОВТОГО занудьгувати — завалити його всіма можливими нюансами.

Не робіть цього. ЖОВТИЙ не в змозі справитися з деталями. Це просто нудно. Він не тільки забуде те, про що ви говорите, але також подумаеть, що всі ці тонкощі йому просто не потрібні. Сила цих людей не в роботі з нюансами, а в широких, величних мазках. Ви можете із задоволенням запитати в ЖОВТОГО, яким він бачить майбутнє за десять років, проте не просіть його пояснювати, чому він уявляє саме так.

**Висновок:** якщо ви прагнете втримати увагу ЖОВТОГО, відкиньте в бік абсолютно всі непотрібні та нудні справи. Завжди починайте з масштабних питань. Прекрасно, що ви знаєте, як зібрати сучасну стерео-систему, однак не стомлюйте цим вашого ЖОВТОГО друга. Він краще дізнається, як підключити її на запланованих вечірках. Все це схоже на поведінку ЧЕРВОНИХ, якщо не гірше. ЖОВТИЙ нетерплячий до речей, які не працюють. Допоможіть їм і не забувайте водночас, що їх не цікавить, як саме система буде працювати, для них головне, щоб вона просто працювала. І навіть не діставайте інструкцію. Її ніхто не прочитає.

**Все, що мені потрібно — це інтуїція. Вона спрацює завжди**

Якби мені давали долар кожного разу, коли ЖОВТИЙ аргументує свою абсолютно шалену ідею словами «відчуваю, що все вдасться», я вже міг би вечеряти в ресторані «Рітц». І навіть проводяться конкретні дослідження, які підтверджують, що деякі люди приймають кращі рішення тоді, коли керуються своєю інтуїцією. ЖОВТІ люблять апелювати до

подібних досліджень, а тому краще не будемо сперечатися, адже одноково нічого не зміниться.

Це виглядає правильним. Спробуйте. ЖОВТИЙ може з легкістю ігнорувати факти доти, доки це здається вірним шляхом. Тільки не зрозумійте мене невірною: ЖОВТИЙ прекрасно усвідомлює, що деякі люди розглядають факти як найважливішу першооснову. Він не дурний. Просто фактичний підхід йому не цікавий. ЖОВТИЙ прагне відчувати по-своєму.

Ви хочете, щоб ЖОВТИЙ прийняв рішення? Відкладіть ноутбук з відкритим Excel якнайдалі, нахиліться і з широкою посмішкою запитайте: «Як ти це відчуваєш?» Він точно зрозуміє ваше питання, а ви точно отримуєте відповідь.

**Висновок:** прийміть той факт, що ЖОВТИЙ відчуває по-своєму. Ці люди досить сміливі й не дуже бояться ризиків. Підлаштуйтеся під це. Готовність покластися виключно на відчуття дозволить вам знайти спільну мову з ЖОВТИМИ. Вони оцінять такий підхід незалежно від того, наскільки точною буде ваша інтуїція. ЖОВТИЙ впізнає у вас себе самого й ви станете кращими друзями. Дійте, доки не пізно.

### **Це прототип автомобіля? І він дійсно раніше не тестувався? Ніхто ніколи цього не робив? Як захоплює!**

І якщо ЧЕРВОНІ сконцентровані на швидкості та оперативності, ЖОВТІ з радістю фокусуються на актуальному та свіжому. Новий для них — синонім хорошого. Це стосується всіх ЖОВТИХ. А чому б і ні? Без творчості та нових винаходів розвиток неможливий, вірно?

Кожному з нас подобається використовувати нові гаджети в повсякденному житті. Різниця лише полягає в рівні нашого захоплення. Для ЖОВТИХ все нове — хвилююче. Вони, так би мовити, першопробники, які завжди першими прагнуть доторкнутися до нового та протестувати якийсь винахід. Погляньте, хто одягається, ніби з останніх модних колекцій, хто першим проявляє інтерес до нової та незвичної моделі авто. Врешті-решт у кого завжди оновлені всі програми в смартфоні, і хто знає, який ресторан буде популярний у наступні кілька місяців?

Як ЖОВТИМ вдається слідкувати за всім? Не запитуйте мене. Скоріше за все, вільний час цих людей просто вмщує кількогодинний моніторинг новинок у різних сферах. Ці люди також найперші у впровадженні



нових методів та концепцій в області маркетингу та обслуговування, що справді захоплює.

**Висновок:** дозвольте ЖОВТОМУ присвятити себе останнім новинкам. Тоді він матиме справді сонячний настрій. З позиції менеджера: якщо ви хочете продати щось ЖОВТОМУ, використовуйте словосполучення «нещодавно розроблений» або «ніколи не застосовувався до цього». Ваш потенційний ЖОВТИЙ клієнт точно погодиться на співпрацю.

### **«Ніхто інший не займався цим? Ми маємо бути першими!»**

Ви сподобаєтеся ЖОВТИМ не тільки через свій захоплюючий інтерес, але й — перш за все — через свій новаторський характер. При цьому запастіться необхідною енергією, оскільки тримати руку на пульсі світових тенденцій нелегко. Хоча результат при спілкуванні буде вражаючим! ЖОВТІ обожнюватимуть вас. Втім, будьте готові: якщо ЖОВТІ зустрінуть когось більш обізнаного в нових речах, вони можуть швидко змістити вас з позиції свого «консультанта».

### **Ви здаєтеся цікавою особою. Не хочете дізнатися більше про мене?**

Зараз ви вже точно переконалися, що ЖОВТІ позитивно ставляться до ближніх. Ці люди працюють набагато краще, якщо оточують себе великою кількістю людей. Звичайно, не можна говорити, що ЖОВТІ люблять всіх, кого зустрічають, однак більшість матиме непогані шанси.

Все, що вам потрібно зробити — показати, що ви настільки ж відкрита людина, як і ЖОВТИЙ. Якщо ж ви будете поводити себе замкнуто, ЖОВТИЙ відчує себе небажаним гостем поруч з вами. Чому ви не відповіли, коли я говорив до вас? Чому ви не посміхалися під час кумедної історії про його собаку? Чому він нічого не знає про вас як про людину? Ви маєте мрію? Слабкий комунікативний контакт може спричинити дискомфорт, після чого ваші стосунки вже не будуть розвиватися в бажаному напрямку. Якщо ви ЧЕРВОНИЙ чи СИНІЙ, вам необхідно провести належне обговорення робочого процесу. Звісно, при бажанні.

**Висновок:** станьте гнучкою людиною, з якою легко працювати. Покажіть, що ви відкриті до нових починань, посміхайтесь та не забувайте про відкриту мову тілу. Скажіть, що ви проживаєте в Челсі; що вам

подобається робити ранкові пробіжки вздовж Темзи; що на Оксфорд-стріт кишеньковий злодій одного разу поцупив ваш гаманець; що ви зустріли кохання свого життя, коли вона випадково в кафе перекинула тарілку з чипсами на ваші брюки. Це може здатися трохи зайвим, та ви точно зобов'язані проявити інтерес до персони ЖОВТОВОГО. Варто визнати, що останнє зробити нескладно, адже ЖОВТИЙ сам спокійно розповість вам все, що потрібно. Саме в цей час покажіть свою зацікавленість. І останнє: пам'ятайте, що ЖОВТІ дуже сприйнятливі до похвали.

## **ВАША ПРИРОДНА МАНЕРА — І ЩО ТАКОЖ ПОТРІБНО ЗРОБИТИ ПРИ ЗУСТРІЧІ З ЖОВТИМ**

Тож щоб зберегти позитивний настрій ЖОВТИХ, вам потрібно обходитися з ними відповідним чином. Очевидність всіх проблем проявляється згодом. Так, вони відволікаються від поставлених перед ними завдань. Я на власні очі бачив, як працювала група ЖОВТИХ людей.

Всі вони говорили одночасно й загалом непогано провели час, а коли я поцікавився, як пройшло вирішення питання, вони відповіли, що все супер! Насправді ж нічого не було записано. Для досягнення успіху з ЖОВТИМИ ви маєте зробити трохи більше, ніж просто створити позитивну атмосферу. Як тільки ви налаштували ЖОВТИХ людей на необхідну частоту, необхідно зробити наступне.

### **Слухати та робити вигляд, що слухаєш — у чому різниця?**

Скажемо, як є — ЖОВТІ категорично не вміють слухати інших.

Зазвичай вони особисто ніколи цього не визнають, та вже в самому виразі — «не вміє слухати іншого» — відчувається негативна конотація. Крім того, багато ЖОВТИХ навпаки вважає, що вони чудові слухачі. На основі чого в їхньому розумінні сформувалася ця помилкова думка — невідомо. Безперечно, є частина уважних людей «жовтої» моделі поведінки — та вони слухають тільки тоді, коли це потрібно їм. Або ж коли вони вже отримали від розмови те, що хотіли. Однак відносно типових ситуацій — забудьте.

Вони прагнуть говорити, а не слухати. Переважна більшість ЖОВТИХ просто переконана, що може донести якусь думку краще за інших. Все добре, та є одна річ: ЖОВТІ навіть не звертають уваги на слова людей навколо.

**Висновок:** коли ви маєте справу з **ЖОВТИМИ**, існує ряд нюансів, які потрібно мати на увазі. Неважливо, чи ви розмовляєте з вашим партнером про літню відпустку, чи обговорюєте з колегою робочий проект, — у будь-якому разі важливо скласти ретельний план дій. Необхідно знати, у чому полягає суть вашого звернення і заздалегідь розставити головні акценти. Ви просто зобов'язані переконати безтурботного **ЖОВТОГО** відповісти на ваші питання максимально конкретно, почути щось наступне: «Так, я приїду о четвертій, як і пообіцяв» або «Звісно, я передам клієнту все, про що ми домовилися».

Однак — велике «однак» (пробачте за стиль, та ви розумієте, що я маю увазі) — ви будете змушені слідкувати за кожним кроком **ЖОВТОГО**, оскільки він нічого не записав. Якщо тільки ви не змусили його занотувати все важливе в щоденник. Останнє стало б справжньою удачею. В усіх інших контекстах та ситуаціях готуйтеся до того, що все сказане вами цій людині влетіло в одне її вухо, а вилетіло в інше.

### **Без проблем — все буде зроблено швидко!**

Ці люди — справжні оптимісти відносно таймінгу. Безперечно, ваше завдання справді може бути виконане швидко, та зазвичай не так швидко, як спочатку обіцяють **ЖОВТІ**. Така особливість цих людей пов'язана з їхньою нездатністю планувати чи структурувати своє життя. Я персонально працював із людьми, які думали, що можуть назначити вісім ділових зустрічей на один день; що на ремонт цілої кухні піде всього два дні; і що центр Стокгольму можна перейти за тридцять хвилин — у квітневий понеділок. Приклади вище — це типові прояви оптимізму **ЖОВТИХ**. Проблема ж перебуває на поверхні.

Неможливо керувати діями **ЖОВТИХ**, якщо вони спочатку не дізналися, скільки часу потрібно на досягнення ними бажаного результату. А навіть якщо він і поцікавиться в оточення, скільки часу забере ця робота, він однаково не буде нікого слухати. До того ж все, що говорять люди навколо — неправда. Врешті-решт ніхто не знає краще за нього.

Іншою проблемою виступає відсутність у **ЖОВТИХ** вкрай важливого режиму при виконанні будь-якого завдання. Чи знаєте ви людей, які б могли піти фарбувати спальню, однак о третій дня ще навіть не відкрили банку з фарбою? Просто зізнаюся про такий досвід вперше. Час від часу я задаюся одним питанням, чи Альфі Аткінс справді **ЖОВТИЙ**. Тут немає нічого жального, всього лиш повна нездатність реалістично оці-

нювати щось, що є настільки точним, як годинник. Потенціал цього питання здається по-справжньому невичерпним.

Пам'ятаю, як нещодавно обідав з кількома **ЖОВТИМИ** друзями. Паб проводить політику 90-хвилинних сеансів, що означає наступне: у випадку 25-хвилинного спізнення ви не отримуете ні аперитиву, ні десертів. Кухня просто не може працювати навздогін. Ми з приятелем приїхали на 15 хвилин раніше — деякі **СИНІ** оцінили це. Ми сіли за наш столик в очікуванні решти. Проїшов якийсь час. Нарешті друзі зайшли до пабу: за сорок хвилин, — і з 25-хвилинним запізненням, — весело жартуючи з приводу свого запізненням. Нам вдалося замовити лише основну справу, швидко перекусити й оплатити рахунок до того, як за столик захотів сісти інший відвідувач. Дивним в цій ситуації те, що, обговорюючи обід опісля, приятелі запам'ятали лише, як вони трохи спізнилися — нібито лише на кілька хвилин. Вони забули, як пропустили 30 % свого обіду.

**Висновок:** належним чином узгоджуйте всі зустрічі з **ЖОВТИМИ**. Синхронізуйте свої годинники, якщо треба. Доступно поясніть, що посадка на літак закінчується о восьмій, і якщо він не з'явиться вчасно, то пропустить рейс. Скажіть, як є: якщо він не під'їде до вашого будинку за дві години до вильоту, ви зляжете з сердечним приступом. Скажіть йому, що ви будете глибоко розчаровані в ньому і що його постійні фокуси із запізненням здатні похитнути вашу дружбу.

Якщо вечір має початися о сьомій, запросіть всіх гостей на цю годину, повідомте **ЖОВТОМУ**, що все розпочнеться о пів на сьому. Вони в будь-якому разі прийдуть останніми, хоча й із дуже яскравими вибаченнями. Загалом будьте готові до живописних історій від них у своє виправдання. Готуйтеся також до категоричних заперечень **ЖОВТИХ** на ваші звинувачення в недбалому розпорядженні часом інших. Ці люди переконуватимуть вас, що не зводили очей з годинника. Просто в дорозі виникли невеликі проблеми.

### **Ручна граната має вибухнути тут**

Найбільший безлад на столі, який я бачив у своєму житті, належав **ЖОВТОМУ**. Комп'ютерний монітор, заклеєний листочками з нагадуванням настільки щільно, що ви ледь можете бачити екран. Перевантажені полицки та підставки. І це тільки видимі речі. Ви спробуйте поглянути в записник **ЖОВТОЇ** леді. Або в сумочку. Шафа? Тільки не бійтеся. Ви

знайдете там силу-силенну дивних речей, а якщо поруч з вами ще й СИНІЙ опиниться, ви почуєте чимало пояснень, чому іноді може статися все що завгодно. Зазначу, що ми все ще говоримо виключно про матеріальне.

Зустрічі переносяться або забуваються, речі зникають, а на парковках губляться цілі автомобілі. Ключі втрачаються без сліду. Крім того, багато ЖОВТИХ людей не здатні розпланувати свій день. Вони можуть ходити до супермаркету кілька разів поспіль, купуючи потрохи кожного разу, і все тому, що ЖОВТІ просто не склали список потрібних продуктів. Або ж просто не знаючи, що вони хочуть, доки не побачать товар перед собою, або ж через небажання визнати, що 19 пунктів — це занадто багато для одночасного запам'ятовування. (Нагадую, що ЖОВТІ переконані у своїх видатних здібностях. Вони із задоволенням розкажуть кожному охочому про свою «найкращу у світі пам'ять», що вони ніколи нічого не забувають.)

**Висновок:** якщо ви справді хочете допомогти ЖОВТОМУ стати кращим, переконайтеся, що він структурував свої речі. Допоможіть, склавши елементарну схему. Якщо ви збираєтеся на шопінг: власноруч запишіть все, що вам двом потрібно. Ваш партнер чи друг забуде половину пунктів із цього списку.

Створіть для нього певний чек-лист і пам'ятайте, що найгостріше схеми та структур потребують саме ЖОВТІ. Та як не парадоксально, вони відмовляються це визнати. Вони не дозволять собі бути «вписаними» в якусь схему без власного на те бажання. Не забувайте про дипломатичність. При сильному тиску на ЖОВТИХ ви можете наразитися на досить різку реакцію: «Тепер що, все на світі має прив'язуватися до деталей?» «Ми живемо у фашистській державі, чи що?»

### **Найважливіше — мати гарний вигляд. Постійно**

«Я, я, я». Безсумнівно, ЖОВТІ, як і ЧЕРВОНІ, характеризуються високою самооцінкою. Їм подобається популярність, вони перебувають у центрі подій частіше, ніж будь-хто інший. Будучи в центрі уваги, вони отримують найбільше задоволення. Ніжні промені сонця спрямовані саме на вашого ЖОВТОГО друга, оскільки він — той, хто говорить найгучніше та найшвидше, демонструючи всім свою присутність.

«Направте на мене всі софіти, дивіться на мене, слухайте мене, любіть мене». Недолік подібної поведінки очевидний. Ніхто з оточення не отримує достатню свободи. Часто бесіда закінчується, коли ЖОВТІ починають акцентовано та характерно розповідати про життя чи висловлювати свої думки. І не важливо, що стоїть на порядку денному — війни, голод, діти, керівники чи садівництво — ЖОВТИЙ неодмінно розповість історію, в якій він сам виступає головним діючим обличчям. Якщо він не має такої історії, він вигидає її.

Їхні міркування часто починаються зі слів «Я», «Я хочу», «Я можу», «Я знаю», «Я буду». У цьому полягає природа ЖОВТИХ. Вони з симпатією ставляться до оточення, та є те, що ЖОВТІ люблять ще більше: самих себе.

**Висновок:** ЖОВТИМ необхідно розуміти, що окрім них у кімнаті чи в проекті також перебувають (беруть участь) інші люди. Ви не повинні допускати егоїзму ЖОВТИХ. Від когось сміливого та наполегливого ЖОВТІ мають почути, що іншим людям також потрібно давати можливість висловитися. При цьому неможливо пояснити це ЖОВТИМ вже від час розмови. Вони елементарно не засвоять сказане вами. Крім того, вони можуть дуже образитися на критику, оскільки сприйматимуть ваші слова через призму «це тільки ти так думаєш». Зауваження має бути зроблене зауваженою та з позитивним відтінком. Це також залежить ще й від того, як сильно в поведінці людини, про яку ви зараз думаєте, проявляються ЖОВТІ риси. Тож вам у будь-якому разі потрібен план. Нарешті, приготуйтеся до такого: подібні зауваження супроводжуються серйозними ризиками, і в процесі критичної розмови ви з ЖОВТИМ можете стати ворогами. М'яко кажучи, не дуже приємно чути, що ви егоцентричні та самозакохані. ЖОВТІ — розумні люди й усе зчитують правильно. Вони подумують, що саме ви вкрай помиляєтеся, а тому доведеться пропрацювати всю розмову. Або ж шукати нового товариша.

### **Тільки й вміють, що говорити**

Я одразу перейду до справи, щоб уникнути плутанини. ЖОВТІ розмовляють більше, ніж працюють. Ці люди мають схильність говорити про все, що їм потрібно виконати, але не братися за саму роботу. Раніше в книзі я вже згадував цю особливість ЖОВТИХ, а тому ви знаєте, про що я, і точно зможете визначити дану модель поведінки у своєму оточенні. Гарзд, багатьом людям нелегко почати щось, особливо коли йдеться

про монотонні завдання. Однак **ЖОВТИМ**, які зіштовхнулися з незручними задачами, насправді страшенно важко зрушити з місця. Прикладами рутинних ситуацій може бути дзвінок до незадоволеного клієнта, завершення обробки чогось або похід в аптеку. Така малоприємна робота ніколи не буде зроблена.

А ось креативних відмовок з боку **ЖОВТИХ** ви почуєте чимало.

Оскільки орієнтація в часі **ЖОВТИХ** направлена на майбутнє, вони більше говоритимуть про свої цілі, аніж присвячуватимуть себе їх прямій реалізації. Нечасто зустрічаються люди з такою кількістю шалених планів та починань, як у **ЖОВТИХ**. А зважаючи на те, що всі свої прагнення **ЖОВТІ** обговорюють вголос, люди навколо них часто вважають, що все так і відбувається. «Нічого собі! Звучить феноменально!»

**Висновок:** все, що ви маєте зробити задля допомоги своєму **ЖОВТОМУ** другу — це переконатися, що він сів і почав виконувати конкретне завдання. Підштовхуйте, проте робіть це обережно. Ставтеся до нього так, як ви би ставилися до дитини. Будьте люб'язними, але справедливими. Якщо ж він помітить, що ви зайняли стосовно нього позицію менеджера — ситуація може ускладнитися. **ЖОВТІ** люди ненавидять, коли їх контролюють, незважаючи на те, що, імовірно, саме вони потребують найбільше допомоги при роботі. Вони — розкуті та вільні характери, які не підкоряються нікому. Отже, вам потрібно бути дипломатичним. М'яко та акуратно донести цінність фактичного виконання роботи. Готуйтеся витратити хвилинку на пояснення про те, що популярність, якою він насолоджується на даному етапі, може вирости після успішного виконання завдання. Колеги будуть любити його, він стане популярнішим, ніж до цього. Це звучить просто? Так, все дійсно просто. Все, що потрібно зробити — очевидним шляхом подолати ваше небажання завищувати когось у його власних очах. Проте подібний підхід спрацює.

### **Я бачу, як рухаються ваші губи, але не чую ні слова з того, що ви говорите**

Слова вище цілком можуть стати підзаголовком до розділу про людей, які не вміють слухати. Будьмо відвертими: всі ми помиляємося. І навіть якщо ми не просто говоримо про свої помилки, навряд чи не знайдеться той, хто не зможе покращити зроблене. Це очевидно для кожного, навіть для **ЖОВТОГО**. У дуже нечастих дискусіях **ЖОВТІ** можуть погодитися з тим, що окремим людям справді періодично потрібно зупинитися, опа-

нувати себе й переосмислити все ще раз. ЖОВТІ навіть можуть визнати, що у світі не існує ідеальних та бездоганних людей. Поки нічого складного, так? Проблеми виникають тоді, коли ми даємо ЖОВТОМУ зрозуміти, що йому також потрібно працювати над собою. Подібні слова перетікають у конфлікт, особливо якщо ЖОВТИЙ піддається публічній критиці.

ЖОВТИМ людям складно змиритися із зауваженнями. Вони не люблять критику, тому що вона звучить непривабливо. Тільки уявіть, серед нас є люди, яким не подобається все, що вони роблять, і все, що вони говорять! Я особисто розмовляв із ЖОВТИМ, пояснюючи йому мій аналіз його характеру. Все проходить добре, доки ми не відкриваємо сторінку «Сторони, які можуть бути покращені», тобто недоліки.

Навіть якщо ми не перебуваємо в поганих стосунках, спілкування стає значно сухішим та прохолоднішим. Людина закритється швидше, ніж ви дійдете до частини про недостатньо розвинену самосвідомість. Десь у глибині душі ЖОВТІ погоджуються, що мають слабкі сторони, однак вони просто не стануть обговорювати себе на людях.

**Висновок:** якщо ви хочете, щоб ЖОВТИЙ прислухався до ваших зауважень, ви маєте бути дуже наполегливим, дуже. Ви повинні створювати домашню атмосферу в кімнаті та знайти той необхідний рівень дружності у вашому повідомленні, який дозволить ЖОВТОМУ повністю сприйняти критику. Звісно, ви завжди можете вдарити рукою по столу, вивести ЖОВТОГО з себе, поставити в некофортні умови і змусити його терпіти, однак я не рекомендую цього робити. Поверніться і прочитайте попередні розділи.

*Зрозумілість.* Переконайтеся, що ви добре підготувалися, знайшли всі можливі аргументи на користь ваших зауважень. ЖОВТІ люди мають здатність, яка переважає в їхньому характері: вони відмінні маніпулятори. Якщо ЖОВТИЙ помітить, що ви не дуже серйозні у своїй критиці та своєму баченні, він спробує відволікти вас від основної теми, перекрутити сказане вами. ЖОВТІ майстерно перестрибують з питання на питання. Впевніться, що ви не загубили нитку розмови. Також слідкуйте, щоб ви справді отримували прямі відповіді на ваші питання, і що ЖОВТИЙ дійсно розуміє суть ваших зауважень. Переконайтеся, що він занотує все, про що ви говорите. Врешті-решт попросіть його повторити суть проблеми.

Але — вам у першу чергу необхідно розробити план дій. До речі, нехай це буде наступна зустріч. Прямо зараз ви, наймовірніше,



визначилися з такою людиною. Ризик полягає в тому, що ваших моральних сил може не вистачити, якщо ви продовжите. І останнє. Подібна розмова не може супроводжуватися позитивною реакцією. Якщо ж так, то **ЖОВТИЙ** пустить вам в очі дим швидше, ніж ви зрозумієте.

## **ВАША АДАПТАЦІЯ ДО ЗЕЛЕНОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ**

### **Що ЗЕЛЕНІ очікують від вас**

#### **Все маєте бути добре, а інакше все... погано...**

Безпека завжди має важливе значення. Люди «зеленої» моделі поведінки турбуються про все, що може статися. Вони не люблять ненадійності й вирішують її шляхом уникання ризикованих ситуацій. Якщо ви чогось не бачите, це не означає, що цього немає. ЗЕЛЕНІ не люблять залучатися в небезпечні та азартні проекти, прагнучи стабільності.

Ви можете подумати: «Але ж навколишній світ — це вже небезпечне місце, сповнене переломних ризиків та несподіваних розчарувань. Мої стосунки можуть бути зруйновані, я можу захворіти, мій чоловік чи моя дружина можуть залишити мене, мої діти можуть подумати, що я ідіот. Я можу втратити свою роботу, а мій директор може почати погоджуватися з думкою моїх дітей, я можу посваритися з величезною кількістю людей. Дорогою до офісу може статися автомобільна аварія, або ж людина взагалі може загинути від рибної кістки, яка застрягла в її горлі».

Всі ці епізоди роблять життя таким нестабільним та небезпечним. Статися може все, що завгодно. Багато хто із ЗЕЛЕНИХ, яких я зустрів у своєму житті в ролі викладача, говорили, що такі потенційні загрози практично паралізують їхні дії. Ці люди не можуть приймати рішення, коли в голові пульсує обтяжлива думка про безпеку навколо. Вони просто безсилі діяти. І оскільки ЗЕЛЕНІ не мають необхідності постійно чимось займатися, набагато простіше залишитися вдома. Біля домашнього вогню все-таки затишніше.

Знаєте, ті, хто емігрував в Америку більша ста років тому, точно не були ЗЕЛЕНИМИ за темпераментом. ЗЕЛЕНІ ніколи б і не ступили на палубу корабля, тому що хто знає, якою виявиться подорож? А навіть якщо й вдасться потрапити на інший кінець світу, хтось зможе підтвердити, що

умови там придатні до життя? Всі ці історії про шведів, які досягли успіху та багатства, цілком можуть бути вигадкою від початку й до кінця. І коли ви влаштувалися на роботу та знайшли житло — хто скаже, чи залишитесь все так само благополучним у майбутньому? А уявіть, якщо там, на іншій землі, ви будете менш щасливими, ніж у рідній Швеції? Вдома ви хоча б розумієте, що маєте й що можете отримати, на відміну від того світу.

Моя особиста теорія, яку, щоправда, складно довести ретроспективно, полягає в тому, що люди, які виїхали із Швеції, зазвичай були ЧЕРВОНИМИ та ЖОВТИМИ. І з тих, хто залишився на своєму місці, велику частку складають СИНІ та ЗЕЛЕНІ.

**Висновок:** прийміть той факт, що ЗЕЛЕНІ розмірковують у відмінному від вашого ключі. Усвідомте, що ці люди керуються страхом набагато частіше, ніж іншими факторами — можливо, навіть дуже часто. Покажіть свою готовність вислухати всі його турботи. Не говоріть: «Тобі немає чого боятися». Це не працює, тому що у свідомості ЗЕЛЕНОГО сам страх — реальний. До речі, це ще й неправда. Навколо неймовірно багато факторів страху. Всі ми стурбовані чимось, просто в ЗЕЛЕНИХ причин для хвилювання більше.

Допоможіть вашому ЗЕЛЕНОМУ другу подивитися в очі страшній невідомості. Домінують над ЗЕЛЕНИМ, щоб контролювати всі його сумніви та продовжуйте рухатися вперед. Подібно тому, як ми в дитинстві вчилися плавати попри холодну та темну воду, ви можете підтримувати його ледь помітними та добрими підштовхуваннями вперед. Якщо ж ваш ЗЕЛЕНИЙ друг говорить, що трава на іншому боці ніяк не зеленіша, глибоко вдихніть та продовжуйте робити все, що потрібно.

### **Взагалі нічого не сталося. Двічі**

Впевнений, ви пам'ятайте, що я вже згадував про пасивність ЗЕЛЕНИХ. Ніщо не може ігноруватися. Ініціативність та прагнення, активний спосіб життя — все це порушує спокій ЗЕЛЕНИХ, а тому вони не оцінять подібних речей. Він не зрадіє, якщо ви регулярно будете пропонувати йому нові починання та ідеї.

ЗЕЛЕНІ почувають себе краще, коли їм не потрібно проявляти активність. У п'ятницю повертаються додому абсолютно знесиленими після важкого тижня, — коли вони намагалися зробити якомога менше, —

а тому зараз вони просто прагнуть добре відпочити. Я зустрічав ЗЕЛЕНИХ, чий намагання ухилитися від роботи виснажували їх навіть більше, ніж реальне виконання завдань.

Наслідки цього зрозумілі для всіх. ЗЕЛЕНИМ не подобаються насичені вихідні: візит до свекрухи, виїзд на пікнік, відвідування футбольного тренування сина, прибирання гаражу, запрошення сусідів на обід — в очах ЗЕЛЕНОГО все виглядає обтяжливим і закінчується ігноруванням всього запланованого. Спочатку ЗЕЛЕНИЙ ходить по краю, а потім взагалі зникає. Ці люди справді потребують спокою та миру, щоб мати можливість робити те, що вдається їм краще за все. Спокій — основа хорошого настрою ЗЕЛЕНИХ.

**Висновок:** потрібно поважати малорухливість ЗЕЛЕНИХ у всіх планах. Поставте себе на місце ЗЕЛЕНИХ, щоб зрозуміти, наскільки стресовою для них є постійна активність. У сучасному суспільстві ніщо не прийде вам в руки автоматично. Справжній ЗЕЛЕНИЙ завжди відчуває, коли робить щось неправильно. Він чує, як інші говорять про свої вихідні, про свою діяльність, як вони спочатку виконали один складний проект, а потім інший. Єдине, що він відчуває — постійний стрес. Рішення вбачається в можливості ЗЕЛЕНИХ періодично відчувати спокій та стабільність, яку ми маємо забезпечувати. Така натура цих людей. Ніхто не говорить, що вони просидять на дні все своє життя, ЗЕЛЕНИМ лише треба надати можливість справлятися з достатнім об'ємом бездіяльності.

### **А куди, власне кажучи, ми направляємося? Я не піду...**

Постійність та передбачуваність — характерні риси характеру ЗЕЛЕНИХ. Хоча якщо серйозно подумати, то все логічно — чудово знати, що тебе очікує в майбутньому. Кожен з нас має певну залежність від контролю і прагне знати все. Втім, у ЗЕЛЕНИХ це відчуття розвинуте особливо гостро. Коли ЧЕРВОНІ запитують «що», ЖОВТІ запитують «хто». Якщо СИНІ запитують «чому», ЗЕЛЕНІ хочуть знати «як».

Їм просто необхідно вияснити, у чому полягає суть плану. Які міри бажано застосувати, які кроки потрібно буде зробити? Коли все відбудеться? Чого очікувати від задуму?

Подивіться, як це працює вдома. Хто ніколи не змінює своє місце під час сніданку? Я розумію, що більшість із нас дуже залежні від зви-

чок, та якщо ви займете «улюблений» стілець ЗЕЛЕНОГО, ви вибиваєте цю людину з її колії, і вона елементарно не зможе нормально поспідати.

Водночас їхня потреба передбачати кожну річ виходить далеко за рамки кухні. Може йтися про все, що хоча б віддалено нагадує зміни. А оскільки єдине постійне явище в сучасному суспільстві — це переміни, ви нічого не можете спрогнозувати чітко. Все змінюється, розмивається та породжує нові форми. В очах ЗЕЛЕНИХ подібні явища постають надзвичайно стресовими.

**Висновок:** оскільки ЗЕЛЕНИЙ навряд чи спланує щось самостійно, за план будете відповідати ви. Ми можемо полегшити сприйняття ЗЕЛЕНИМ чогось, пояснюючи кожен свій крок й описуючи майбутній розвиток подій. Наприклад, замість того, щоб сказати, що на вихідні я запросив гостей, поясніть, що на обід до нас завітають Джон та Мері. Сам обід буде складатися з трьох страв, включаючи аперитив, основну страву та десерт. Ви займетеся основною стравою, а ваш ЗЕЛЕНИЙ партнер відповідатиме за десерт, який має виглядати ось так. Поясніть, хто що купуватиме. Хто візьме вино, хто — свіжі квіти, і так далі. Ви навіть можете пояснити, в який день і що має робити ваш партнер. Хто знає, можливо, потрібно також записати на листочку точну адресу квіткової крамниці з інструкціями, які види квітів потрібно придбати. Я перебільшую? Аж ніяк. Пам'ятайте, що ЗЕЛЕНІ не виділяються особливою ініціативністю. Уявляйте, що ваша родина — це свого роду компанія, в якій кожен розуміється на окремих речах, а не дублює іншого. Якщо вам простіше взяти ініціативу — зробіть це, переконавшись спочатку, що ваш ЗЕЛЕНИЙ партнер підтримує її. А інакше він просто виїде через чорний хід.

## **ВАША ПРИРОДНА МАНЕРА ПОВЕДІНКИ — І ЩО ТАКОЖ ПОТРІБНО ЗРОБИТИ ПРИ ЗУСТРІЧІ ІЗ ЗЕЛЕНИМ**

Що ж, тепер ви знаєте, чого очікують ваші ЗЕЛЕНІ друзі. Результатом правильного підходу стануть чудові розмірені стосунки, а ваша дружба пройде кризу роки. Приємно, так? Проте не можна зупинятися на досягнутому, оскільки якщо ви не ЗЕЛЕНИЙ за темпераментом, вам періодично буде хотітися займатися чимось новим та бадьорливим. Саме в такі моменти важливе місце займають правильні стратегії поведінки, які дозволять розрухати вашого монотонного знайомого.

### **До чого всі ці клопоти? Ні, я точно йду спати**

Раніше я вже говорив про це, та важливо наголосити ще раз. ЗЕЛЕНІ терпіти не можуть розбіжностей у поглядах. Як тільки обговорення трансформується у сварку, а ваше обличчя нахмуриться, ЗЕЛЕНІ здадуть свої позиції. Практично все може перерости в конфліктну ситуацію, і для ЗЕЛЕНИХ не існує нічого гіршого. У таких епізодах вони закриваються в собі, стаючи мовчазними та пасивними.

Багато років тому я проводив конференцію на тему продажів — тоді мені довелося працювати з продавцями, підвищуючи ефективність їхніх вмінь. Один із учасників практично не випускав з рук свій мобільний, а тому я — ввічливо та обережно — попросив відкласти мобільний до перерви. На обличчі цієї людини з'явилася напруга, і вона не промовила ні слова. Чоловік не відповідав на програмні питання і не брав участі в загальному обговоренні. Врешті-решт до кінця дня він так і не доторкнувся своєї ручки, а коли я запитав, у чому ж проблема, ця людина просто знизала плечами.

Крім того, він продемонстрував найгірший результат, який я коли-небудь отримував від учасників тренінгів. І хоча ми мали ще п'ять днів конференції, саме перший став для нього визначальним — він відмовився працювати далі. На його думку, він ще не зіштовхувався з настільки грубим некомпетентним консультантом, і я ніби вставив ніж йому в спину. Зрозуміло, що насправді поведінка цієї людини була абсолютно безпідставною, особливо враховуючи нашу домовленість не використовувати мобільні пристрої під час занять. Втім, все це не мало ніякого значення — ЗЕЛЕНИЙ залишався при думці, що своїм зауваженням я глибоко образив його, і він провчив мене єдиним з можливих шляхів — ставши максимально пасивним. Я зателефонував йому після занять, у різкій формі пояснивши, що так справи не вирішуються. І, знаєте, він не тільки визнав свою інфантильність, але й попросив — я майже впевнений — пробачення.

**Висновок:** якщо ви збираєтеся прокоментувати поведінку ЗЕЛЕНОГО, переконайтеся в безневинності форми, в якій ви представляєте ваші слова. Наприклад, якщо коментар містить критику, переконайтеся, що в кімнаті ви лише вдих. Впевніться, що ваш ЗЕЛЕНИЙ співрозмовник розуміє, що ми поважаємо його навіть попри сказане. Ви просто вірите, що він та група (робочий колектив, спортивна команда, сім'я) працюють більш ефективно, якщо він візьме до уваги деякі нюанси у своїй

поведінці. Не запитуйте, що він міг би зробити для цього, говоріть прямо та конкретно. Імовірно, що він і сам відчуває свої недоліки, проте ніколи не почне важливу розмову першим — тож ініціативу повинні проявити ви.

### **Раніше було набагато краще. Набагато**

Одна з моїх наулюбленіших групових вправ, якщо ми говоримо про зміни в характері — попросити піднятися всіх, хто боїться перемін. І хоча траплялося, що хтось все-таки підіймався, зазвичай учасники не виділяються.

Чому? Оскільки ми розуміємо, що повинні змінюватися, ми маємо не відставати від нововведень. Неможливо заперечувати, що більшості людей не подобаються зміни, однак прийняття цього факту відбувається виключно на підсвідомому рівні. Ми терпеливо сидимо, щоб показати, що ми не відмовляємося від необхідності змінюватися. До того ж люди навколо теж не встають.

Моє наступне питання: хто вважає, що інші в групі бояться змін? І тоді я прошу тих, хто так думає, піднятися. Несподівано встає ціла група, всі учасники трохи кумедно переглядаються одне з одним. Отож хто ті люди, які не приймають змін? Відповідь: всі інші. А враховуючи те, що змінюватися потрібно саме людям навколо, я особисто нічого робити не зобов'язаний.

**Висновок:** ця проблема широковідома, адже в темпераменті більшості частини населення домінує зелений колір. Саме ця причина слугує відповіддю на те, чому ми не здатні приймати зміни з розпростертими обіймами.

### **Все нове — зло, з яким потрібно боротися дуже категорично**

Найгірші зміни — ті, що потребують швидкої перебудови. Чим швидше, тим гірше. Отже чим швидше змінюється суспільна парадигма, тим важче доводиться всім противникам нового. Підтвердження цьому з'являються регулярно. ЖОВТІ та ЧЕРВОНІ впроваджують нові порядки, ЗЕЛЕНІ та СИНІ — а їх, нагадую, більшість — намагаються втриматися на цій хвилі. Напруга лише зростає.

**Висновок:** якщо хочете, щоб ЗЕЛЕНІ погодилися на зміни, запасіть-ся терпінням. Ви маєте розкласти повний процес на деталі, протягом кількох тижнів акцентуючи увагу на необхідності та розкриваючи всі ризики. Важливо пояснити кожному деталь, при цьому потрібно усвідомлювати, що ЗЕЛЕНІ не будуть робити ніяких заміток, а тому доведеться повторювати все знову й знову. Доки інформація не буде засвоєна.

Група має отримати можливість самостійно прийти до цього рішення, та це довгий і багатогранний процес. Паралельно ви самі повинні усвідомлювати, якою є ваша ціль, постійно нагадуючи, навіщо ви заварили все це. Наприклад, якщо ви ЧЕРВОНІ, ви кожного дня будете елементарно нав'язувати ЗЕЛЕНИМ вашу думку силою, а мені навряд чи треба знову пояснювати, що в такій ситуації простіше припинити всю затію. Це зекономить і час, і нерви людей навколо.

### **Хтось має взяти штурвал, якщо ми не потонемо**

Відверто кажучи, ізольовані від усього, ЗЕЛЕНІ не виступають вродженими носіями лідерських якостей. Не в останню чергу це пов'язано з тим, що в багатьох випадках лідерство синонімічне до теми минулого розділу — «зміни», хоча й зовсім не означає, що у світі не існує хороших ЗЕЛЕНИХ директорів, — їх навпаки чимало, — однак трапляються вони все ж рідше за інших. При цьому форма їхнього керівництва відрізнятиметься від аналогічної в ЧЕРВОНИХ та ЖОВТИХ.

У принципі, не брати на себе відповідальність зручно. Думаю, кожному властива певна лінь. Ви почуваете себе пасажиром на курорті, якщо не зобов'язані думати або приймати рішення за інших. І таку позицію (звісно, залежно від обставин) ЗЕЛЕНІ возвели в ранг мистецтва. Вони стороняться будь-якої відповідальності, тому що: а) це може призвести до конфлікту, якщо хтось не погоджується з вами; б) відповідальність тягне за собою додаткову роботу, що завжди неприємно. Ці люди будуть ухилятися від відповідальності так довго, настільки це взагалі можливо.

Відповідальність, на думку ЗЕЛЕНИХ, — тягар, що потребує стійкості духу та природженої активності. Та водночас вона свідчить про зрілість людини й починається з прийняття відповідальності за себе та своє життя. ЗЕЛЕНІ (і навіть деякі інші кольори) схильні до тенденції звинувачувати всіх і кожного, крім самого себе. Я знаю жінку, яка навіть мала відповідний список з іменами людей, яких вона могла звинувачувати,

коли щось ішло не так. Вона звинувачувала уряд, опозицію, податкову, роботодавця, стан ринку, її освіту, її батьків, її чоловіка та її дітей. Інколи навіть погода «отримувала на горіхи» від неї. Словом, вона звинувачувала всіх і кожного, за винятком себе.

Що вона з цього отримувала? Незрозуміло. По-перше, вона не брала відповідальності на себе, оскільки завжди знаходився інший фактор, на який можна було все скинути. По-друге, їй не доводилося вирішувати свої проблеми власноруч, не доводилося змінювати щось. Пам'ятаю, як я попросив її пояснити, чому склалося так, що в її листі не було її власного імені, однак я підозрюю, що вона не зрозуміла питання.

З непохитною пасивністю ЗЕЛЕНИЙ може продемонструвати, як в кінцевому результаті саме ми зіштовхнемося з проблемами. Втім, якщо ніхто не візьметься за штурвал, ніякі у світі молитви не допоможуть. ЗЕЛЕНІ ж продовжуватимуть сидіти, очікуючи допомоги. (Втім, спаситель з'являється завжди, а тому вони, як би там не було, виживають.)

**Висновок:** якщо ви прагнете досягнути результату з великою групою ЗЕЛЕНИХ людей, ви маєте усвідомлювати — саме вам потрібно взяти керівництво й в окремих ситуаціях вирішувати все самостійно. Від ЗЕЛЕНИХ, які займаються вирішенням певної задачі, користі скільки ж, стільки й від ручного гальма на каное. Ці люди не почнуть роботу, доки ви не наставите їх на правильний шлях.

Не розраховуйте на їхню дорослу самосвідомість. Звичайно, вони дорослі, та вся їхня дитячість проявляється, коли справа доходить саме до таких елементарних речей, як прийняття рішення. А все тому, що в минулому вони просто заріклися нічого не вирішувати. Одним словом, комусь потрібно наставляти цих людей. Зробіть це й не відкладайте на потім. Та водночас не забувайте про коректність.

## ВАША АДАПТАЦІЯ ДО СИНЬОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ

### Що сині очікують від вас

#### Як добре обдумати все двічі. Ще на початку

СИНІ підготують себе дуже ретельно. Якщо ви плануєте зустрітися в певному місці в певний час, можете не хвилюватися — він прийде. СИНІЙ опрацює увесь матеріал, він проаналізує найдрібніший нюанс і в рамках



усталеної теми буде готовий обговорити все, що завгодно. Крім того, він матиме запасний та альтернативний плани.

### **Він все обдумав. Ви теж повинні**

Бути СИНІМ — це певною мірою як проходити військову службу. Виправдання не приймаються. Якщо станеться якийсь прокол, ви повинні бути готові до нього. Якщо це буквальний прокол — у лівому колесі, ви також зобов'язані мати план. СИНІЙ поставить цілий ряд критичних питань, якщо ви скажете щось на кшталт «просто так склалося». Ваша репутація в його очах буде трохи заплямована.

**Висновок:** переконайтеся, що добре підготувалися і виконали всю домашню роботу. Наприклад, коли СИНІЙ клієнт або політтехнолог цікавляться чимось — готуйтеся дати конкретну відповідь. Майте на увазі, що ви не повинні переходити до чогось серйозного, якщо не знаєте відповіді. Ці люди очікують тільки найповніших коментарів.

І найголовніше: якщо ви все ж не маєте відповіді — скажіть про це прямо. Скажіть, що ви не знаєте. Не намагайтеся викрутитися зі ситуації. Коли СИНІЙ зрозуміє, що ви намагаєтеся знайти відмовку, — а він зрозуміє, — ви потрапите в категоричну немилість. Звичайно, недобре повертатися до цього питання наступного разу, але це точно краще, ніж говорити неправду. Продавець автомобілів, якого я знаю, відзначає, що при зустрічі з СИНІМ клієнтом він вже розуміє, що клієнт обізнаний у конкретній моделі авто краще за нього, оскільки продавець тримає в голові п'ятдесят моделей одночасно. СИНІ клієнти не задають питань, щоб дізнатися щось нове, вони просять підтвердити речі, які вони вже перевірили. Отож продавцю навіть не потрібно прикидатися: якщо він не знає відповіді, він говорить про це прямо, після чого її дізнається. І це єдиний спосіб завоювати довіру СИНЬОГО клієнта.

### **Ми тут не для веселощів**

Цей заголовок більш ніж повністю відображає установку СИНІХ на ділові зв'язки. Дотримуйтеся справи та не відволікайтеся від завдань, які потрібно вирішити. СИНІ взагалі не зацікавлені ні у ваших персональних інтересах, ні у ваших думках про його автомобіль, будинок, хобі та інші речі, не пов'язані з роботою. Він тут виключно для того, щоб працювати. Крапка.

Я пам'ятаю, як одного разу, після п'ятої чи шостої зустрічі з менеджером із персоналу у відомій компанії, подумав, що знаю цю людину. Ми постійно тисли одне одному руки при зустрічі, і тепер він знав, яку каву я люблю. Під час сьомої зустрічі мені в голову прийшла думка поцікавитися, як він провів свої свята. Не розумію, що на мене нашло. Його погляд зробився абсолютно порожнім, а очі почали бігати по всій кімнаті. Щоб перекрити щойно допущену помилку, я змахнув руками й сказав якусь нісенітницю. Про свою відпустку я також не розповів. Хоча приблизно за чотири зустрічі СИНІЙ менеджер сам спокійно поділився своїми думками — запланованою на Новий рік сімейною поїздкою в Тайланд. Його вчинок став одкровенням для мене.

**Висновок:** дотримуйтеся заданого робочого плану. Обов'язково використовуйте контрольний список, в який вписуйте допущені помилки — все, що ви можете відмітити разом із СИНІМ. Якщо ви ЖОВТИЙ за темпераментом — відставте в бік свою спонтанність. Якщо вже на те пішло, позбавтеся її, наскільки зможете. Змусьте себе займатися лише одною справою. Ще раз нагадайте собі, що СИНІ рідко або взагалі ніколи не запитують про ваші справи й не проявляють зацікавленості до ваших персональних проблем. Також не порушуйте зону особистого простору СИНІХ. Все це описується одним словом: особисте. Це особисте. Тримайтеся подалі. З часом він відкриється вам, якщо захоче. Справа не в його нелюбові до вас — СИНІ елементарно ставлять ділові зв'язки на перше місце. Прийміть їхню позицію, і все буде добре.

### **Обійдемося без власного бачення. Залишайтеся приземленими, дякую**

Ваші СИНІ друзі ніколи не носять рожеві окуляри. Вони приземлені й використовують своє критичне мислення, щоб визначити раціональність чогось. Ці люди вважають себе реалістами, тоді як ви можете подумати, що СИНІ нудні, підозрілі та цілковито песимістичні. Вони відштовхуються від реальності, а не від гіпотетичного та омріяного майбутнього.

Я згадую ситуацію, яка сталася зі мною під час роботи в сфері банківської справи: спортивна гра ось-ось мала розпочатися, і я прагнув надихнути свою команду проявити себе так добре, як ніколи раніше. Після мотивуючих слів я викрикнув, що в результаті саме ми будемо стояти там, на горі, дивлячись звідти на переможених конкурентів. Ми, всі ми, на вершині гори! ЧЕРВОНІ, ЖОВТІ та певною мірою навіть ЗЕЛЕНІ

посміхалися, і тільки СИНІЙ відповів: «Зараз ми не можемо бачити нас самих на горі. До того ж як ми піднялися на пік?»

Якщо план виглядає авантюрно, СИНІЙ ніколи не повірить у його успішну реалізацію, при цьому всі намагання зіграти на почуттях СИНЬОГО даремні. Ваші слова мають засновуватися на реальних перспективах.

**Висновок:** обдумайте те, що збираєтеся сказати СИНЬОМУ, у чому прагнете переконати цю людину. Можливо, доведеться звернути увагу на свою мову: забудьте про надихаючі промови, які схвалюються ЧЕРВОНИМИ та ЖОВТИМИ. СИНІМ потрібні лише факти та ясність.

Якщо ви маєте неперевірену пропозицію, постарайтеся визначити зрозумілі цілі. Не говоріть, що збираєтеся домінувати на ринку протягом трьох місяців; не говоріть, що «Манчкіни» здобудуть перемогу в дитячій лізі, незважаючи на всі програні цього сезону матчі. Ви лише виставите себе в поганому світлі. До речі, маючи ЖОВТІ риси у своєму темпераменті, обдумайте все двічі — двічі. Для вас сам факт розмови з СИНІМ вже є непосильним і складним. Врешті-решт будьте обережними з активною жестикуляцією.

### **Деталі та факти — це єдине, на що можна розраховувати**

Деталі — важливі, якщо не найважливіші. Якщо справді прагнете встановити контакт з СИНІМИ, будьте максимально точними. Недбалість — а це саме собою розходиться з розуміння деталей — не котирується. Чимало продавців потрапляло в страшенно незручні ситуації через свою халатність — зокрема, через незнання окремих нюансів. І пам'ятайте: йдеться не про те, чи важливий певний факт для прийняття рішення, чи ні. Наприклад, немає значення, коли була заснована ваша компанія — СИНІЙ клієнт просто хоче знати точну дату. Якщо вас запитують, скільки коштує окремий продукт, не відповідайте «майже 10 доларів», говоріть чітко — «9 доларів 75 центів». СИНІЙ зацікавлений у точній ціні, а не в тому, скільки він може зекономити. Ці люди вміють домовлятися, та вони хочуть знати конкретну ціну.

**Висновок:** і хоча це здається виснажливим, все ж підготуйте себе. Якщо ж думаєте, що вже підготувалися належним чином — перевірте себе ще раз. Впевніться, що маєте відповіді абсолютно на все, адже ця людина

захоче отримати якомога більше даних для комфортного рішення. СИНІ завжди матимуть питання, бажаючи захопити найглибші інформаційні пласти, тож надайте всі дані. Так чином ви втримаєте його спокій та задоволеність.

### **Якість перш за все**

Якість — фактор, яким керуються СИНІ. Все інше — другорядне. Підхід СИНЬОГО практично завжди засновується на глибокому розумінні того, що все має бути ідеальним. СИНІЙ незадоволений, якщо йому не дозволять виконувати його роботу якісно. При цьому не так важливо, яка якість продукту визначена попередньо. Йдеться про безперервне прагнення до ідеального вирішення.

Подібний підхід, звичайно, займає багато часу, проте й переваги очевидні — якщо ви з самого початку вирішуєте завдання правильно, у майбутньому не потрібно буде переробляти його. Як не парадоксально, та останнє якраз дозволяє зекономити відповідний час. Оскільки СИНІЙ не думає в рамках годин, днів чи навіть тижнів — скоріше, у площині місяців та років — він не бачить проблем у наскільки затратному підході до вирішення чогось. СИНІЙ прагне якості, а якість вимагає часу.

Висновок: вам необхідно уникати недбалості, тому що вона свідчить про низьку якість роботи. Будьте обережні у своїх висловлюваннях стосовно скрупульозності СИНІХ. Краще залишайте коментарі на кшталт «ретельний контроль», «належним чином», «важливість якості». Нехай СИНІЙ зрозуміє, що ви також направили свої зусилля на ретельність при виконанні роботи. Сказане вище означає, що перед кожною зустріччю з СИНІМ ви маєте готуватися дуже уважно. Він оцінюватиме з огляду на те, наскільки якісно ви подаєте матеріал. Не ваше почуття гумору, не коло ваших знайомих, не запрошення на обіди. Все це неважливо, якщо ви проявляєте недбалість. Підготувавшись до зустрічі, — перевірте все ще раз. Якщо можливо — перевірте тричі, запросивши водночас когось іншого оцінити свіжим поглядом. Тільки після всіх етапів можна виходити на зв'язок зі своїм СИНІМ колегою.

## ВАША ПРИРОДНА МАНЕРА — І ЩО ТАКОЖ ПОТРІБНО ЗРОБИТИ ПРИ ЗУСТРІЧІ З СИНІМ

Погодитися на ініціативу СИНЬОГО — те саме, що вести автомобіль на ручнику. СИНІЙ — будь він товаришем, другом чи партнером — просто обожнює тримати руку на піднятому ручнику, і ваша задача може полягати саме в тому, щоб опустити останній. Водночас перше, що ви робите — не тиснете на педаль газу. Ви набираєте швидкість повільно, а нижче приведені деякі міркування з цього приводу.

Як і всі ми, СИНІ мають почуття і здатні цінувати людей навколо себе. Просто це виражається по-іншому. СИНІ не схильні до емоційних сплесків, а тому їхні враження будуть стриманими. Ніяких емоційних висловлювань чи характерної міміки, ніяких жестів. Інтерес до співрозмовника не позначений, а робоча повістка — єдине, про що треба говорити.

Звичайно, для ділового обговорення в аудиторській фірмі така позиція підходить, однак кожного разу, коли учасниками розмови стають інші люди, особливо ЖОВТІ чи ЗЕЛЕНІ, відстороненість СИНЬОГО може дуже напружувати. СИНІЙ елементарно не розуміє, що інші люди прагнуть і до приятельських стосунків теж, вони не хочуть відчувати себе роботами.

**Висновок:** поясніть СИНЬОМУ, що інші люди здатні виражати емоції. Наведіть йому приклад ситуацій, коли критика та прискіпливість абсолютно необов'язкові. Наприклад, при огляді нового будинку сусіда. Поясніть, що не потрібно постійно поводити себе критично, оскільки люди можуть серйозно образитися, коли співрозмовник піддає критиці їхніх дітей, чоловіка, дім чи авто. Проговоріть також, що вибачення на кшталт «Я всього лиш сказав, як є» категорично недостатньо. СИНІЙ не виказує істинного положення справ, він тільки висловлює свою думку. Запитайте, чи задумувався він, наскільки цінною є його критика. Подібна розмова з СИНІМ — завдання не з простих, тому що ця людина вважатиме, що помиляється саме ви. СИНІЙ має повне право критикувати та вказувати на помилки. Коли він бачить якийсь недолік, він не може його проігнорувати. Ваше ж завдання — пояснити, що в такі моменти він стає просто нестерпним.

## Вивчайте якомога глибше — і ще трохи глибше

Ви коли-небудь чули, як СИНІЙ розповідає про несподіваний епізод із свого життя? Припустимо, він проколов колесо автомобіля на трасі. СИНІЙ почне свій опис з того, як його будильник, фірми Соні, задзвонив на хвилину раніше, тому що то був четвер, а по четвергам СИНІЙ полоще горло трохи довше — використовуючи ополіскувач Листерин. Листерин пройшов перевірку смаку в Consumer Reports — найбільшій компанії-дегустатору у світі. Зрозумілі переваги Листерину були описані в додатку Consumer Reports, презентованому в березні минулого року. Сніданок у той день складався зі зварених за сім хвилин яєць та кави. Nespresso додали новий тип обсмажування, який він чомусь не оцінив. Здалося, щонайменше 90% какао-бобів були ушкоджені, що змусило його задуматися, як це впливає на каву. Потім він сховався за ранковою газетою — The Times мають спеціальну пропозицію, яка полягає у 18% знижці протягом трьох місяців. Біля поштового ящика він поговорив з сусідом, який також читає The Times, про найкращий варіант догляду за галєвиною у вересні. Виявляється, існує спеціальний сайт, на якому пропонуються різні види осінніх добрив. Словом, дуже захоплююче.

Обідній час закінчився до того, як він виїхав на автостраду. На цьому моменті ви вже щиро задумуєтесь, для чого витратили кілька хвилин свого життя на ці деталі. Справа в тому, що коли СИНІЙ інтроверт починає говорити, він ніколи не зупиниться. Для нього важлива кожна деталь. А найгірше тут те, що він пам'ятає буквально все.

**Висновок:** ви вимушені втрутитися і тут, це навіть не обговорюється. У даному аспекті СИНІЙ трохи схожий на ЖОВТИХ — наприклад, у розмові їх потрібно скеровувати на конкретну ціль. У чому полягає ціль? Яка суть? Що він дійсно хоче сказати? Саме тут маєте вступити ви. Ваш СИНІЙ друг не настільки чутливий, як ЖОВТИЙ, а тому ви можете прямо сказати, що він занадто багатослівний. Звісно, СИНІЙ може засмутитися через вашу нездатність оцінити всі «захоплюючі» деталі, однак його розчарування буде пов'язане більшою мірою з тим, що ви, здається, просто не маєте достатньо таланту розслухати. Вашу дружбу під загрозу це не поставить. Ви легко можете пояснити СИНЬОМУ, що завжди існує межа в розмові, після якої різні нюанси виглядають просто недоречними. Навіть не потрібно знати з точністю до чотирьох знаків після коми, наскільки наступного року підніметься відсоток орендної плати. У своєму прогнозі достатньо всього-на-всього заокруглити цифру. Вважайте це досяг-

ненням певного компромісу, оскільки істина часто криється в деталях. Якщо ж ви розумієте, що розмова перейшла до непотрібної статистики — просто підтягніть ручник.

### **Рим будувався не за один день — всьому свій час**

Поспіх тільки для недбалих людей. Ми можемо попросити СИНІХ поспішити, однак наше прохання в їхній голові не затримається. Швидкість для них — не самоціль. Відомо також, що, перебуваючи в стресовому стані, СИНІ уповільнюють свій темп ще більше, оскільки не має часу на помилки. Краще бути обережними, щоб уникнути фатальних і енергозатратних помилок.

Разом з тим швидкість іноді необхідна. Не в останню чергу через стрімкий розвиток суспільства, в якому ми живемо сьогодні: поспішайте на роботу, поспішайте на роботі, поспішайте додому з роботи. Поспішайте в школі, у дитячому садку, за кермом, у супермаркеті — словом, всюди, це вкрай важливо. Як завжди, я не закликаю ніяку з форм поведінки до подібної активності, яка може спричинити стресові захворювання. Просто іноді вам справді краще прискоритися, щоб не програти доленосну гру.

Ззовні СИНІЙ виглядає абсолютно незворушним. Він працює у власному темпі, не задумуючись про людей навколо нього, які викладаються з «вигоранням». Фактично вони самі винні.

**Висновок:** Послідовно та розмірено поясніть СИНЬОМУ, що наступного тижня потрібно буде працювати у швидкому темпі. Роз'ясніть важливість цього. Вкажіть, що доведеться виконати завдання лише за 38 годин. Час має бути використаний раціонально. Зобразіть загальну картину, надавши СИНЬОМУ належні причини, чому він має піти проти своїх інстинктів. Це легко зробити, апелюючи до довгострокового плану. Графік потрібно враховувати, не підривати його та здати все до дедлайну. Якщо, наприклад, йдеться про ремонт вашого будинку, непогано було б домовитися про все заздалегідь. Якщо родичі повертаються за чотири тижні, вони мають повернутися саме тоді. Розрахуйте, скільки годин варто відвести на ремонт. Визначіть, який вид діяльності стане пріоритетним. Перевірте, чи СИНІ не випадають з їхнього графіку, тобто чи просуваються вони вперед після вже зроблених завдань. Інакше все може зірватися, оскільки вони відведуть п'ять годин тіль-

ки на полірування дрібних деталей — це час, якого вони не мають. Звичайно, зовсім інша справа, якщо ви маєте купу часу.

### **Якщо про це написано в книзі — тоді це правда**

Хіба ми не можемо покласти на інтуїцію? Спробуйте сказати це СИНИЙ людині й побачите, що станеться. Це як змусити вегетаріанців спостерігати за відловом морських котиків. Інтуїція — цілковита протилежність раціональної думки. Ніщо не може бути більш чужим та неприйнятним для СИНЬОГО.

Почекайте хвилинку: чи означає це, що ви ніколи не повинні довіряти інтуїції? Навіть СИНИ особистості мають те, що ми називаємо хорошим шостим чуттям. Різниця полягає в тому, що вони не довіряють інтуїції. Звичайно, вона може помилятися. Крім того, неможливо довести все тільки через шосте чуття. Факти — лише вони мають значення. Хоча і їх може бути недостатньо, оскільки можуть бути й інші, які цікаво як мінімум оцінити.

**Висновок:** скажіть своєму СИНЬОМУ другу, що в ситуації, коли факти відсутні, а він повинен продовжувати рухатися вперед, він все ж може покласти на відчуття. Це можна застосувати як на роботі, так і під час замовлення страви в ресторані, в якому ви не були раніше. Твердо та ясно донесіть до СИНЬОГО, що він буде змушений оформити замовлення, якщо не хоче залишитися голодним. Доведіть, що іноді краще приймати якісь рішення, ніж сидіти, склавши руки.

Використовуючи відповідну термінологію, продемонструйте, що в ситуації вище, оскільки ми не маємо всіх фактів, логічно довіритися інтуїції. Поясніть, що він максимально наблизиться до найкращої якості — можливо, всього-на-всього на 95,3 %, та все ж. Крім того, новий вибір дозволить винести йому цінний урок із ситуації загалом. Допоможіть синьому вирахувати ризики й продовжуйте рухатися далі.

### **Рішення приймаються тут**

Оскільки на першому місці для СИНЬОГО стоїть спосіб вирішення, а не сам факт готового рішення, ви можете зіштовхнутися з певним застоєм у роботі. Після найретельнішого збору фактів та їхнього детального вивчення, врешті-решт настає момент істини — прийняття рішення. Тут існує ризик, що все зайде в глухий кут. З одного боку. З іншого.



Керівник проекту, з яким я познайомився кілька років тому, хотів придбати новий автомобіль. Впродовж шести місяців він протестував шістнадцять різних марок. Понад 50 моделей у 50 різних комбінаціях: різні типи двигунів, кузову, трансмісії, салону, кольору. Він спробував все. Салон з тканини проти шкіряного? Пальне проти дизельного пального? Автоматична коробка передач проти ручної? Він проводив власні розрахунки на витрати палива й амортизації та надав різні таблиці відповідному продавцю авто для майбутньої оцінки. Після складного внутрішнього конфлікту він все ж придбав авто — Вольво V70, найпопулярніший автомобіль у Швеції, сріблястого кольору, тренду того часу. Відповідно до шведської преси того року Вольво V70 став найбільш перевіреною автомобілем. Ви ж можете подумати, що вже самих прес-релізів було достатньо для того, щоб зупинити свій вибір на даній моделі.

— Чому ти це зробив? — запитали всі.

— А чому ні? — відповів СИНІЙ.

І тут ви здатні допомогти. Вкажіть СИНЬОМУ на головний пазл головоломки. Обережно та люб'язно спробуйте направити його у вірному напрямку.

**Висновок:** зверніть увагу, коли процес вирішення чогось зупиниться. Наприклад, якщо в компанії відкрита вакансія, на неї можуть претендувати два рівноцінно сильних кандидати. На даному етапі все проходить вдало. СИНІЙ через електронну пошту розіслав кожному детальну інформацію та інформував про необхідні кроки. Та на листуванні процес зупинився.

Для логічного завершення надайте людині, яка прийматиме рішення, необхідні дані, що допоможуть визначитися стосовно кожного з кандидатів. Підштовхуйте СИНЬОГО до ухвалення цього рішення. Нагадайте, що на горизонті вже видніється дедлайн і що якість роботи буде нижчою, якщо він нічого не вирішить. Врешті-решт поясніть, що вся інформація належним чином перевірена, а всі ризики усунені незалежно від того, який з претендентів займе вакантну посаду.

## ЗАКЛЮЧНИЙ СИНОПСИС

Тепер ви маєте уявлення про те, як необхідно комунікувати з людьми різних кольорів, щоб реалізувати свої задачі в розмові. Крок перший —

налаштуватися на настрої інших та адаптуватися до нього. Так ви завойовуєте довіру співрозмовника, а він може розпізнати себе у вас.

Базове правило — почати спілкування з ЧЕРВОНОЮ людиною, самому обравши «червону» модель поведінки, з ЖОВТИМ — «жовту», ЗЕЛЕНИМ — «зелену» і, нарешті, з СИНІМ — «синю». Ви можете подумати, що все звучить просто, та специфіка проявляється, якщо, наприклад, ви — ЖОВТИЙ за темпераментом — маєте налаштуватися на розмову з СИНІМ. Потрібно тренуватися саме для таких епізодів. Все залежить від кольору вашої природної поведінки, від стійкості вашої самосвідомості, а також від вашої готовності адаптуватися до різних комунікативних ситуацій у повсякденному житті. Врешті-решт ви завжди можете робити те, що зробив Адріано — продовжувати бути самими собою.

Наступний крок — відволікання співрозмовника від будь-яких сторонніх проблем. Як ви переконалися самостійно, кожен колір має свої очевидні недоліки. У цьому плані СИНІЙ може допомогти ЖОВТОМУ стати більш конкретним, тоді як ЖОВТИЙ здатний привнести в поведінку СИНЬОГО неформальність та спонтанність.

Наступні слова можуть прозвучати як кліше, та це лише спосіб підвести підсумок — спілкування є виключно командною роботою. Пройдена частина стала вашим ключем до реалізації задуманого.

# **Я**К ДОНЕСТИ СПРАВДІ ПОГАНІ НОВИНИ, АБО КОЛИ ДОБРОЗИЧЛИВА КРИТИКА ЗАЛИШАЄТЬСЯ КРИТИКОЮ

## **ЗАВДАННЯ ВИСЛОВИТИ СВОЇ ДУМКИ**

Кому подобаються погані новини? Вірно, нікому. Та все ж час від часу ми маємо доносити навіть негативні звістки. У сучасному світі може статися щось несподіване, а тому періодично доводиться повідомляти про щось негативне. Імовірно, найкраще з цим справляються люди «червоної» моделі поведінки. Досить холоднокровно ЧЕРВОНИЙ спочатку повідомляє, що вас щойно звільнили, а вже опісля пропонує випити кави з молоком. Хитрість? Зовсім ні. Він просто вирішив ще одне своє питання.

Варто сказати, що існує різниця між поганими новинами. Одна справа — сказати, що ваша мати сьогодні померла, а інша — донести різку особисту критику. Перше складно зробити завжди, оскільки людина в принципі не здатна сприйняти таку звістку нормально. Однак різка критика може бути адаптована до співрозмовника — вона може інтегруватися в розмову у відповідному місці, що зробить її сприйняття більш неформальним.

Зворотний зв'язок у розмові — надзвичайно широке поле. Для багатьох він складає грандіозну проблему, та й люди, з якими я зустрічаюся під час лідерських тренінгів, відзначають, що саме ця область біхевіористики досить складна. Важко не тільки самому забезпечити зворотній зв'язок, важко також його сприйняти. Останній аспект особливо дивний, оскільки означає, що ви просто маєте сидіти й отримувати інформацію. Втім, кожен, хто виходив з кімнати після того, як вислухав певний коментар, знає — іноді навіть слова промовити не можеш. Якщо інформація представлена безтактно, вона спричинить виключно хвилювання. До того ж часом особисто ви не налаштовані на розмову.

Багато керівників, з якими я працював, у подібних ситуаціях вирішують ігнорувати сказане іншою людиною. Ми не знаємо, як потрібно відповідати на позитив чи негатив, а тому елементарно пропускаємо розмову повз вуха. Навряд чи мені потрібно говорити, що це не вирішення проблеми.

### **Недостатньо просто виконувати свою роботу**

Багато років тому я працював з колегою, Мікке, який протягом тривалого часу виділявся відмінним рівнем ефективності роботи. З усіх нас він був єдиним, хто виконував усі бюджетні цілі. Він вигравав кожну справу й високо цінувався клієнтами. Цукерки та вино постійно прибували в офіс з різних регіонів.

Як ви будете обходитися з таким працівником? Ви будете робити все, щоб він залишився. Сказано — зроблено. Будучи його керівником, я хотів висловити Мікке свою вдячність. Тож підготувавшись, я зателефонував його дружині. У п'ятницю після обіду я зібрав колектив у конференц-залі. На очах в інших працівників я попросив Мікке піднятися, після чого від імені групи висловив йому подяку, сказавши, зокрема, що всі раді працювати в команді з такою людиною, як він. Я порадив йому взяти вихідний, сходити з дружиною в кіно та ресторан, при цьому всі витрати я беру на себе. Я дав йому 500 крон (55\$) — ви розумієте, які ціни були кілька років тому — і два квитки в кіно. «З нянею вже домовилися, тому ви спокійно можете йти». Ми радісно поаплодували, і зібрання перетворилося на вечірку поцілунків та обійм.

Мікке не промовив ні слова. Лише потім він відвів мене в бік, де розніс мій вчинок так, як ніхто в моєму житті. Як я міг так вчинити з ним? Викликати на очах у двадцяти семи чоловік, коли вони просто стояли й дивилися на нього. Це жахливо! Він просто виконував свої обов'язки. Словом, Мікке змусив мене пообіцяти більше ніколи не робити нічого подібного. Він ображався на мене впродовж всього тижня.

За темпераментом Мікке належав до ЗЕЛЕНИХ. Чи дає це вам якісь підказки?

### **Про стійкий імунітет до зворотного зв'язку**

Представляючи зворотний зв'язок у розмові, можна допустити чимало помилок. І зараз я збираюся навести кілька рекомендацій, які ви можете врахувати, щоб не допустити суперечливої реакції. Найсмішніше, що

вони працюють однаково добре незалежно від того, говоримо ми про позитивний відгук чи про негативний. Деякі люди нечутливі до першого, а деякі — до другого. Я вирішив сконцентруватися на негативному зворотному зв'язку, оскільки він зазвичай найскладніший. Якщо ви освоїте тонкощі критичного висловлення, тоді ви, наймовірніше, зможете справитися і з позитивним.

Поради нижче релевантні як до приватного життя, так і до робочих зв'язків. Єдине, що ви маєте знати точно — це колір темпераменту вашого співрозмовника. Отже, ви починаєте з визначення моделей поведінки людей у кімнаті. Як тільки ви визначили всі типи, ви переходите до роботи.

Ціль полягає в тому, щоб зробити зворотний зв'язок ефективним, а це означає одне — добитися змін. Попередній розділ книги — про те, як інші люди сприймають різні кольори поведінки — направлений на розуміння того, як це працює. Наступний же розглядає шляхи застосування набутих знань у розмові.

## **ЯК ВИ ДОНОСИТЕ ПОВІДОМЛЕННЯ У РОЗМОВІ, — ЯК ЗАВЖДИ, МИ ПОЧИНАЄМО З ЧЕРВОНИХ, — ЯКЩО ВСЕ Ж НАВАЖИЛИСЯ**

Хороші новини: вам не потрібна виняткова майстерність, щоб представити негативний відгук ЧЕРВОНОМУ. Необхідно лише мати костюм з азбесту та вогнестійке волосся, тому що атмосфера в кімнаті загостриться незалежно від того, як ви це зробите. Підготувавшись належним чином, ви не відчуєте серйозних проблем, однак якщо ЧЕРВОНИЙ не реагує на ваші слова, з'являється причина хвилюватися. Все залежить від того, чи ігнорує він вас та ваше повідомлення, чи просто почувається недобре. Втім, найбільш розповсюдженим є один із наступних сценаріїв. Тримайтеся міцніше.

### **Якщо можете — не завуальовуйте вашу думку**

Відверто кажучи, якщо ви піддаєте критиці людину «червоної» моделі поведінки, найпростіше зробити це — сказати все прямо, не завуальовуючи ваше повідомлення. Хоча, врешті-решт, навіть це зробити нелегко, оскільки ЧЕРВОНИЙ переконаний у тому, що має рацію, тоді як ви помиляєтеся.

У минулому мені довелося поспілкуватися з групою продавців, більшість з яких були ЖОВТИМИ. Вони досить швидко зрозуміли, що таке

ЧЕРВОНА поведінка, і найбільш ЧЕРВОНОЮ людиною, про яку я згадав, був їхній керівник, директор з продажів. Колеги описували його як хамовитого, черствого, невблаганного до результатів, схильного до маніпуляцій, поспіху та поганого настрою. До того ж він не вмів слухати, і на цьому список його недоліків не закінчувався. Люди були серйозно стурбовані, оскільки підозрювали, що директор ненавидить їх. Звичайно, він також працював не покладаючи рук, і вони поважали його. Однак зважаючи на те, що кожного разу, коли йому пропонували ідеї для розвитку, він висміював їх (як і все, що не співвідносилось з порядком денним), про успішну комунікацію не могло бути й мови.

Директор контролював все, що робили його підопічні, до деталей. Можливо, це й була та причина, через яку він так багато працював. Втім, ситуація виглядала досить тривожно, і при повному ігноруванні проблеми робочий колектив міг розпастися вже в найближчому майбутньому.

Я зателефонував керівнику, пояснивши позицію його штату. Він вислухав з помітним інтересом, однак не проявляючи особливої занепокоєності. Хоча загалом його реакція була незвичайною. Як тільки я розповів, що двадцять сім його колег — найважливіший ресурс, який він має для досягнення поставлених цілей — вважають його байдужим та агресивним вироком, директор відповів: «Це всього-на-всього низка прикладів, яка не має ніякого відношення до мене. Все зводиться до їхньої нездатності — якби ці люди працювали ретельніше та краще виконували свої обов'язки, я ніколи б не робив так багато зауважень».

Коли я пояснив, що його нетерпіння негативно впливає на настрій колективу, керівник сказав, що в цьому немає його провини. Нетерпіння взагалі не можна вважати недоліком — заради Бога, це ж очевидна перевага! Якби він працював у тому темпі, в якому думають всі в його компанії, він не досягнув би успіху. З іншого боку, якби працівники підвищили свій робочий ритм, він міг би стати трохи спокійнішим, послабивши власну завзятість. Тож проблема полягала саме в колективі, а не в ньому.

### **Не ходіть колами — наводьте максимально конкретні приклади**

Як часто стається відносно ЧЕРВОНИХ, в усьому винне оточення, тому що ЧЕРВОНІ хоч і схильні вирішувати все власноруч, вони можуть легко перекласти відповідальність на людину поруч. Пам'ятайте про їхню перманентну установку на змагання, яка діє за принципом поплавка. Моє

бачення успішної комунікації з ЧЕРВОНИМИ полягає в деконструкції цілої картини на маленькі частинки з подальшим акцентуванням уваги на конкретних прикладах.

Наприклад, я пояснив ЧЕРВОНОМУ директору, що своїм дзвінком до колеги о дев'ятій вечора в п'ятницю — з подальшими складними питаннями про певного клієнта — він руйнує наступний тиждень свого підопічного. Немає ніякого сенсу говорити, що працівник відчуватиме себе погано чи не зможе нормально спати — ЧЕРВОНИЙ директор просто проігнорує ваші слова. Він не відповідає за настрій та самопочуття людей навколо.

Однак мені все ж вдалося донести йому, що продавець повернеться в понеділок психологічно виснаженим, у результаті чого не зможе повноцінно виконувати свою роботу, і тоді компанія взагалі нічого не реалізує. Навчаючи директора представляти чіткі відповіді, я дав зрозуміти, що низькі показники в компанії відобразяться на його положенні. Ось так раптово в директора з'явилася причина все переосмислити.

### **Дотримуйтеся фактичних питань**

І в цьому полягає специфіка. Нагадую, що ЧЕРВОНИХ не цікавлять думки та почуття інших людей — вони розглядають тільки фактичне питання та вирішують його. ЧЕРВОНИЙ вважає себе людиною, яка вміє справлятися з будь-якими проблемами, і саме тому я наставив його на розуміння, що існує лише єдиний ключ до командного успіху — і він майже повністю пов'язаний з його его. Він вбачав у собі прекрасного лідера, чия здатність вести за собою групу стала вирішальним фактором завоювання його компанією провідних позицій у галузі.

### **Приготуйтеся до пасивної війни**

Тож крок за кроком, зразок за зразком, ситуація за ситуацією я доносив до ЧЕРВОНОГО директора думку колективу про його діяльність. Директор з продажу чинив опір постійно та без виключення, рішуче відкидаючи будь-які натяки на критику. Єдине, що його цікавило — це робота. Однак після кожного прикладу мені доводилося повторювати одне й те саме — не так важливо, що він думає, адже доти, доки співробітники сприйматимуть його саме в такому світлі, він матиме проблему. Він кричав та звинувачував мене в некомпетентності. Він більше не звертався

до мене за послугами. Ніхто не наймав мене після «невиправданих» звинувачень у його бік. Я зупинив роботу в цій галузі.

Моя методика відповіді на емоційний шквал ЧЕРВОНОГО директора засновувалася на небажанні підігрувати йому у сварці. Я відкинувся на спинку стільця і чекав, доки буря стихне. Найгірше, що ви можете зробити в подібній ситуації — погодитися на участь у його театрі та почати кричати й бити кулаком по столу. Далі він просто втрачає над собою контроль — його свідомість застилає природний інстинкт домінувати завжди й усюди. Він проігнорує той факт, що завтра ви маєте зустрітися знову. Він перекричить вас, навіть якщо в результаті це буде коштувати йому хороших стосунків. Наслідки ігноруються, агресія поглинає все — розпочинається справжня війна. ЧЕРВОНИЙ з усіх сил спробує розчавити вас як особистість.

Однак якщо ви — як і я — відмовляєтеся брати участь у цьому, ви можете справитися з такою ситуацією. Отож я залишився сидіти, і коли він нарешті заспокоївся, я спокійно перейшов до наступного пункту розмови, не показуючи водночас, що на мене якимось вплинули його буйні сцени. Крок за кроком я показував, який вплив на групу здійснює така його поведінка. Потроху директор починав усвідомлювати — якщо він змінить підхід, він має усмирити себе: зменшити тиск на людей, не пред'являти до них і до себе занадто високі вимоги, які в принципі неможливо реалізувати, дочікуватися дедлайну, а не вимагати результату за тиждень до крайньої дати просто тому, що тобі нудно.

### **Попросіть людину повторити сказане вами**

З одного боку описана ситуація, імовірно, схожа на жорстку сварку, та я знав, що зможу досягти відчутної різниці — якщо я не зірвуся. Тож я зробив те, що рекомендую робити кожному, хто намагається донести до червоного негативне повідомлення — попросіть ЧЕРВОНОГО повторити те, що вже було погоджено. Попросіть його ще раз проговорити вашу спільну домовленість.

Отож цей директор з продажів мав покійно переказати його ж дії в конкретних ситуаціях у майбутньому, все по пунктам. (Ми вдвох розуміли, що я мав на це право.) І хоча на підсвідомому рівні він розумів, що я мав рацію, насправді він не міг поступитися. Він закреслив один з менш важливих пунктів, чітко демонструючи, що це стало для нього здобутком. Так чи інакше, він однаково примудрився перемогти.



**Висновок:** добре підготуйтеся і постарайтеся не критикувати ЧЕРВОНИХ, якщо не маєте достатньо стійкості в цей день. Ви повинні відчувати впевненість у своїх силах, тож підбирайте можливість ретельно. ЧЕРВОНІ завжди стійкі, завжди впевнені, а тому для них це особливого значення не має. У разі необхідності він миттєво порине в дискусію. Готуйтеся також, що ЧЕРВОНИЙ спробує відплатити вам своєю критикою. Заради свого домінування він звинуватить вас в усіх смертних гріхах. Не піддавайтеся його нападкам.

## **ЯК ВИ ДОНОСИТЕ ПОВІДОМЛЕННЯ В РОЗМОВІ З ЖОВТИМ — ЯКЩО МАЄТЕ ТЕРПІННЯ**

ЖОВТІ чудово справляються з багатьма речами. Так, ми виокремлюємо їхню жагу щось змінювати. Ви можете подумати, що зворотний зв'язок можна отримати, почавши змінювати речі, які потребують покращення. Зокрема, сприйняття критики — це прекрасна можливість виявити свої слабкі сторони та перетворити їх на переваги. Та з ЖОВТИМИ все працює не зовсім так.

А якщо говорити прямо — все працює зовсім не так. Коли справа доходить до змін, ЖОВТІ, звісно, підтримують починання, однак у такому разі саме вони мають бути тими, хто запропонував ідею. Ініціатива збоку не завжди знаходить відгук у ЖОВТИХ.

Янне, мій хороший друг, — феноменальний шоумен. Не існує групи, яку він не зміг би розважити, — лише дайте йому достатньо свободи. Його історії зазвичай захоплюючі, і під час обіду, коли він розповідає особливо багато, всі просто надривають свої животи. Жарт за жартом — і загалом все виглядає надзвичайно презентабельно. Янне по-справжньому веселий, жодних сумнівів.

Проте — і це важливе «проте» (ви вже знаєте, що я маю на увазі) — він буквально поглинає простір інших людей у кімнаті. Ніхто не може вставити в розмову ані слова. Якщо ви спробуєте, Янне зупинить вас, оскільки він не розглядає вашу персону в якості співрозмовника, скоріше — в якості аудиторії. За певний час сміх затихає, і навколо запановує нервозність.

Ми, знайомі Янне, розуміємо, що все це пов'язано з його бажанням перебувати в центрі уваги, однак іншим людям потрібно більше часу, щоб пізнати його темперамент.

На одній із вечірок все зайшло настільки далеко, що люди елементарно почали негативно відгукуватися про Янне — за його ж спиною. Не дуже добре, словом, тож я вирішив взяти бика за роги.

### **Будьте готові, коли він почне говорити про сторонні речі. Пропишіть основні пункти — слідуйте їм!**

Передусім я мав підготуватися. Нічого не вийде, якщо просто сісти й щиро обговорити проблему з Янне. У такому разі він перехопить слово й відійде від теми розмови. Можливо, бесіду про недоліки краще вивести з хорошої історії? Тож я вирішив навести декілька конкретних прикладів. Крім того, я записав, як саме його поведінка може впливати на людей навколо, а також спробував передбачити всі його зауваження.

Одного разу Янне допомагав мені в саду каменів, і після роботи ми, спітнілі та змучені, вирішили посидіти, випивши пива. Він розповів мені про сімейний відпочинок в Іспанії, і як він злякався, коли човен, на якому вони направлялися до крихітного острова, — де провели дві ночі, — майже перекинувся. (На той момент його дружина вже сказала мені, що вони навіть не використовували човен, орендувавши невеличкий місцевий літак.) Коли він зупинився, щоб віддихатися, я використав свій шанс.

«Янне, — розпочав я, — нам потрібно обговорити серйозну проблему. Ти занадто багато говориш і вигадуєш. Я знаю, що сказане тобою щойно — неправда, тому що я вже переговорив з Леною, і вона розповіла, що на острів ви полетіли на літаку. Ти маєш припинити, тому що це погано відобразиться на твоїх стосунках з людьми».

Янне дивився на мене так, ніби я зійшов з розуму. «Я не говорю багато, — відповів він, трохи здивований. — А навіть якщо так і було би, то все це тому, що я маю що сказати. Я навіть пам'ятаю час, коли я...» На цьому моменті я замахав рукою перед його обличчям. Мій жест змусив його замовкнути, і я одразу перейшов до наступного етапу.

### **Давайте максимально конкретні приклади — переконайтеся, що він з усім погоджується**

«На останній вечірці, коли ми сиділи за столом, ти говорив понад 50 % часу. Я засікав час. Протягом двох годин ти буквально не сходив з авансцени».

«Ви сміялися», — сказав він, вже досить набурмосений.

«Якби ти був трохи уважнішим, ти б помітив, що ми сміялися виключно на початку. А потім я взагалі почув, як кілька людей у відчутно негативному ключі прокоментували твоє прагнення бути в центрі уваги».

Останні слова обурили Янне: «Але же невдячні люди! Я намагався розважати їх, а що отримую у відповідь? Очевидне вороже відношення! Це як ніж в спину!»

«Я не оцінюю їхню поведінку, однак вони вважали, що ти говорив дуже багато. Розумієш, про що я зараз?»

Надзвичайно важливо добитися розуміння саме цього повідомлення. Тобі не потрібно вирішувати проблему, яку ти не визнаєш. Що зробив Янне? Він похмуро кивнув головою. Я подумав, що, врешті-решт, все почалося непогано.

Однак потім сталося дещо дуже незрозуміле.

### **Прохання мати на увазі, що його вуха скоріше за все вимкнені**

«Я розумію, що тобі було нудно, — сказав Янне. — Ти маєш рацію. Мені потрібно освіжити свої історії. Я розповідав окремі з них занадто часто. Потрібно припинити повторюватися».

Я відчайдушно захитав головою. Янне абсолютно не зрозумів суті.

Я сказав: «З твоїми історіями все добре. Тобі просто треба скоротити їхню кількість. Обирай кожну третю. Пропускай дві з трьох. Проблема в тому, що ти дуже багато говориш, а не в тому, що ти повторюєшся. Іншим людям також потрібно давати можливість висловити свої думки».

Проте Янне не слухав — він вже почав розповідати мені нову історію, щоб перевірити, чи слухав я її раніше. Приймаючи нові умови, я мав повторити все знову.

### **Не забудьте пояснити, що вас цікавить не сама людина — вас цікавить виключно її поведінка**

Критикувати ЖОВТИХ складно — вони ображаються. Якщо навколо не розноситься аромат морозива, а стіни не завішані повітряними кульками, тоді десь точно має бути проблема. Вони вважають, що ви швидко стаєте ворогами. І реакція Янне була аналогічною. Фізично він відсів від мене приблизно на десять сантиметрів — яскравий маркер його незадоволення. Тоді я зробив те, що ви робите з маленькими дітьми: пояснив,

що, як і раніше, ціную його як кращого друга, а в той вечір його історії були справді кумедними. Я лише щиро хотів, щоб він говорив більш до речню й не так часто. При цьому я ще десять разів повторив, наскільки сильно ціную Янне.

На жаль, він жадливо поганий слухач, а тому мені довелося нагадати Янне про всі кумедні епізоди, які ми прожили разом, і довести, як сильно я піклююся про нього. Користуючись нагодою, я також привітав його з вибором нового авто. Я просто маніпулював ним. Поступово він почав відтавати, а мова його тіла стали менш замкнутою.

### **Підготуйтеся до серйозного захисного механізму — комплекс жертви**

Та навіть цього було недостатньо, Янне вигадував наступні коментарі: «я нікому не подобаюся», «інші люди набагато цікавіші за мене», «я думав, що ви думаєте, що я кумедний». Звісно, все це в доповнення до звичних захисних механізмів: він лише підтримував настрої вечірки. Просто всі інші були спокійними та нудними. Що цікавого в невиразних та похмурих обличчях? І що поганого, коли людина багато говорить?

Ні-ні, звісно, насправді це дуже хороша якість. Я вказав на те, що, беручи ініціативу в розмові до своїх рук, він заповнює пробіли, залишені іншими людьми.

Конкретний приклад: під час останньої вечірї дружині Янне Лені поставили п'ять різних питань, і кожного разу на них відповідав Янне. Вже в кінці розмови все виглядало практично безглуздо. Це помітили всі, окрім Янне. Лена ж взагалі припинила говорити.

«Та вона ж відповідала так довго! А я знав відповідь!» Він нічого не розумів. Або ж вирішив прикинутися розумово відсталим.

### **Попросіть людину повторити вже узгоджені речі — зробіть це якомога швидше**

У теорії простіше, ніж на практиці. Обидва рази, коли ми зустрічалися після нашої розмови, Янне був насторожі. В якийсь момент він взагалі промовчав протягом всієї вечірки. Звісно, це був інфантильний сигнал його страждань. Крім того, було очевидно, що він зараз лусне: відсутність комунікації прирівнювалася Янне до втрати кисню. Втім, найбільше його дратувало, що ніхто з оточення не поцікавився, чому він мовчить. Вони хіба не бачили, що Янне робить все це заради їхнього блага?

Далі сталося так, що його дружина почала розмовляти більше, що сподобалося гостям — Лена була надзвичайно приємною.

За певний час до своєї звичної моделі поведінки повернувся Янне. Найпростіший спосіб. Він не бачив прямої вигоди від своєї мовчанки. Лена ж знову поринула в забуття. У випадку Янне скажу, що ціную нашу дружбу понад бажання змінити його поведінку. Я більше ніколи не повертався до цього питання, проте часом все ж беру перерви від Янне. Мені просто необхідно добре відпочити від нього.

**Висновок:** насправді **ЖОВТИХ** змінити найтяжче — попри ваші думки стосовно їхньої гнучкості та креативності. Вони не слухають інших та піддаються змінам, породженим виключно їхньою власною ініціативою. Все, що ви повинні робити — задовольняти їхнє самолюбство, наскільки вистачає сил, нав'язуючи водночас свою думку.

Варто мати на увазі, що проблемою також є вбога пам'ять **ЖОВТИХ**. Хоча вони відчують себе жакливо, вислуховуючи критику, навіть незважаючи на те, що скоро вона кане в Лету. **ЖОВТІ** просто відкидають складні речі. Отож якщо вам вдасться справитися з ниттям та зітханням, — і парюю сльозинок між цим, — ви можете продовжувати досягати цілі — змін, які підуть на користь вам обом.

З терпінням та завзятістю у вас все вийде.

## **ЯК ВИ ДОНОСИТЕ ПОВІДОМЛЕННЯ В РОЗМОВІ ЗІ ЗЕЛЕНИМИ — ТА ПЕРЕДУСІМ ПОДУМАЙТЕ ДВІЧІ**

Понад усе я хотів би пропустити даний розділ. Ви, мабуть, думаєте, чому? Все просто. Критикувати **ЗЕЛЕНИХ** — дуже жорстоко. Вони хвилюються і більше не бажають бути частиною чого-небудь. Та й загалом ці люди мають слабкі еґо, які часто можуть бути дуже самокритичними. Ви не захочете, так би мовити, збільшувати й без того тяжку ношу на їхніх плечах.

Відмітьте один нюанс. Існує різниця між самокритикою та бездіяльністю з цього приводу. Багато **ЗЕЛЕНИХ** блукає життям, бажаючи, щоб все було інакше, однак вони рідко мають прагнення щось змінювати. Отож вони продовжують жити незадоволеними. Часом я думаю, що це взагалі самоціль — не бути задоволеним. Також це шлях, щоб привернути увагу, а потім отримати владу.

Я знаю чимало **ЗЕЛЕНИХ**, які вирішують та контролюють всіх і кожного у своїх сім'ях, просто навідріз відмовляючись робити будь-що. Психологи називають це пасивною агресивністю — дуже точна дефініція.

Разом з тим, якщо ви захочете донести до ЗЕЛЕНОГО певне повідомлення, нижче наведені методи, які можуть посприяти цьому. Тільки перед початком переконайтеся, що ви справді вирішили зробити це.

### **Наводьте конкретні приклади — використовуйте м'які слова**

Звісно, завжди добре бути конкретним. Різниця полягає в тому, що ЗЕЛЕНІ, на відміну від двох попередніх кольорів, справді слухають. ЗЕЛЕНИЙ слухає ваші думки, і вони йому не подобаються. Втім, ви повинні бути конкретними, до того ж можете робити це в аналогічному з ЧЕРВОНИМИ ключі — тільки навпаки.

І якщо в розмові з ЧЕРВОНИМИ недостатньо просто сказати, що ви або хтось із вашого оточення почуває себе недобре від їхньої поведінки, то зі ЗЕЛЕНИМИ цей варіант працює найкраще. ЗЕЛЕНІ — налаштовані на стосунки люди, і їм не подобається ображати інших. Це може прозвучати маніпулятивно, та коли людина якоїсь форми поведінки робить вас сумними, злими або пригніченими — скажіть їй про це. ЗЕЛЕНІ зрозуміють ваш настрій всією палітрою своїх почуттів та прислухаються до ваших слів, якщо тільки ви будете ясними та конкретними.

### **Не висловлюйте своє повідомлення необгрунтовано — використовуйте м'які слова**

Знову йдеться про ясність та зрозумілість. Якщо ви маєте хоча б трохи людського, ви помітите, як ЗЕЛЕНИЙ розсипається від вашої критики. Спробуйте сказати своєму партнеру, що його незмінна звичка сидіти перед телевизором і дивитися футбол змушує вас відчувати себе цілковито забутою та нелюбимою, і ви побачите, як сильно на нього вплинули ваші слова, коли він все-таки проаналізує ситуацію. Після цього важливо, щоб ви вже не поверталися до своєї позиції на кшталт «можливо все не так вже й погано» і «нічого, я все ще маю незакінчену роботу з картиною». Наважтеся бути чіткими та переходити одразу до справи.

Все, що потрібно — доставити суть вашого повідомлення правильно. Однозначно та м'яко. Руки на плечі співрозмовника може бути достатньо для передачі сигналу на кшталт «ми, як і раніше, залишаємося друзями, та мені не подобається, коли ти робиш те чи інше».

### **Ви маєте рацію — який же я дурень!**

Тотальне умиротворення. Те, що відбувається, коли ви коментуєте поведінку ЗЕЛЕНОГО, можна назвати варіацією комплексу жертви в ЖОВТИХ.

**ЗЕЛЕНИЙ** здатний знеможено впасти, звинувативши себе у всіляких нерозумних речах. Нерідко це супроводжується коментарями на зразок «Я більше ніколи так не зроблю». Відверта поступливість іноді неминуча, а тому справа може дійти до сліз. **ЗЕЛЕНІ** пригнічують себе додатковими аргументами про те, чому вони непотрібні та дурні. Протягом кількох тижнів після розмови вони будуть покійно схилитися у вашій присутності й служитимуть вам у різних справах, які, до речі, не матимуть ніякого стосунку до розглянутого питання.

Мені розповідали про чоловіка, який, за словами дружини, кожного вечора грав у комп'ютерні ігри протягом певного часу тільки через те, що завжди це робив (людина звички). Вона дійсно ненавиділа це. Чоловік визнав, що звичка була інфантильною, необов'язковою і обходилася в круглу суму. (В одній із найбільших стратегій, в які він коли-небудь грав, він за досить значну суму кожного місяця купував ігрових персонажів.) Він пообіцяв бути уважнішим до її потреб та багато іншого — і все заради компенсації своєї гнітючої поведінки. Впродовж наступних шести місяців чоловік поспішав додому з роботи, щоб мати час на приготування вечері до того, як дружина власноруч стане до плити. Раз на тиждень він купував квіти й масажував їй ноги, навіть не запитуючи.

Дуже милий та дуже вдячний, якщо опустити той факт, що він не виконав її прямого прохання — припинити грати в комп'ютерні ігри. Він уникав обговорення цієї конкретної деталі й ніколи не обіцяв зупинитися негайно.

### **Не забудьте пояснити, що ви не хочете нікого образити — вас просто цікавить поведінка**

Це схоже на договір з дитиною — «тато любить тебе, сонечко, та чи можеш ти, будь ласка, припинити їсти морозиво на дивані?» Як і в ситуації з **ЖОВТИМ**, проблема полягає в тому, як критичне повідомлення вплине на ваші стосунки. Тільки в першій ситуації ви легко вирішуете питання, зустрічаючи людину з хорошими новинами та позитивною реакцією. Тут же недостатньо сказати, що це лише певна задача. Потрібно показати своїми діями, що ви не плануєте знищувати його. **ЗЕЛЕНИЙ** має відштовхуватися від ваших вчинків, а не від ваших слів.

### **Попросіть людину повторити вже узгоджені речі — зробіть це відносно швидко**

**ЗЕЛЕНІ** — як я відмічав вище — далеко не завжди занотовують все, що ви їм говорите. У зв'язку з цим непогано було б перевірити, чи все з обго-

вореного ви зрозуміли однаково. Так, якщо, наприклад, ви маєте колегу та хотіли б, щоб він вчасно вирішував всі свої справи, переконайтеся, що він розуміє — все це заради раціонального використання його часу. Просто ЗЕЛЕНИЙ цілком може подумати, що ви маєте на увазі інше.

Поширеним явищем є те, що ми порівнюємо поведінку інших в певних ситуаціях зі своєю власною. І оскільки у своїх повідомленнях ЗЕЛЕНІ можуть бути доволі нелогічними, вони справді здатні трактувати ваше повідомлення невірнo. Він ніколи не переходить одразу до справи, і ви ще можете бути чимось незадоволені?

Переконайтеся, що ви узгодили і суть проблеми, і шляхи її вирішення. Все-таки ми говоримо про зміни різних моделей поведінки. І останнє: нагадую, ЗЕЛЕНІ вирішують питання своєю бездіяльністю.

Певніться, що це не відбувається у вашій групі.

**Висновок:** якщо ви людина — а саме так, я думаю, і є — сумління може наштовхнути вас на думку, що ви обходилися з ЗЕЛЕНИМ товаришем занадто грубо. Я згадую ситуацію, коли посварився з працівником банку, оскільки вона, на мій погляд, не робила того, що мала робити. Ця людина повністю розклеїлася і не виходила на роботу протягом двох днів. Малоприємний епізод, та коли ми поговорили про це пізніше, вияснилося, що я справді не просив її виконувати завдання, які стали предметом суперечки. Натомість я просто подумав, що її погляди на речі були аналогічні моїм. Я визнаю, що на той момент я виступав недосвідченим та малоєфективним керівником. Саме через це я допустив класичну помилку — розглянув ситуацію лише з власної точки зору й розізлився, коли вона зайняла свою позицію. Вже після аналізу своїх дій я відчув грандіозний сором. Колега ж виглядала засмученою і обходила мене десятою дорогою. Наслідком моєї помилки стало те, що я впродовж тривалого часу не наважувався сказати їй щось більше, ніж елементарні «добрий день» та «до побачення». Вона ж повела себе як типова ЗЕЛЕНА особистість — замкнулася і виконувала ще менше своїх прямих обов'язків. Багато ЗЕЛЕНИХ на рівні інстинктів відчуває, коли в роботі можна не поспішати та особливо не старатися. Однак тоді ситуація вийшла з-під контролю. Колега не виконувала практично нічого, тому що відчувала мої сумніви. Більше того, я б взагалі не здивувався, якби вона скористалася моїм положенням людини, яку з'їдає сумління, у своїх корисливих цілях. Я безповоротно втратив свого працівника. Врешті-решт її звільнили через невиконання посадових обов'язків, а я вислухав чимало критики від



свого керівництва, оскільки не займався вирішенням даної проблеми. Переконайтеся, що ви не наступаєте на ті самі граблі. Не пускайте все самопливом. Займайтеся вирішенням питання, доки не пізно. Висловлюйте критику. Навіть якщо вона адресується вашому кращому ЗЕЛЕНОМУ другу.

## **ЯК ВИ ДОНОСИТЕ ПОВІДОМЛЕННЯ В РОЗМОВІ З СИНІМ — ТА СПОЧАТКУ ДРУЖНЄ ПОПЕРЕДЖЕННЯ**

Доки вам в голову не прийшла ідея критикувати СИНІХ — заради всього святого, впевніться, що ви розумієте, про що йдеться. Я нагадаю, що СИНІЙ пам'ятає кожен свій крок і набагато краще за вас знається в різноманітних тонкощах. Тож переконайтеся, що запасилися необхідними фактами. У наступній частині розглядаються шляхи передачі повідомлення СИНЬОМУ співрозмовнику, однак найважливіше завдання полягає в тому, щоб розібратися, що насправді стається в такій розмові.

На мою думку, доречно спочатку перевірити методику на прикладі і інших, залучених до питання, з наступною кодифікацією їхніх думок та підтверджених фактів. СИНІЙ зможе процитувати всіх і кожного, і він завжди матиме докази того, що все зроблене ним — коректно. Врешті-решт саме тому він і доклав зусиль. Якби щось були неправильно, він би не став займатися цим. Словом, перед розмовою з СИНІМ ви повинні озброїтися до зубів.

### **Детально висвітліть конкретні приклади. Бажано в письмовій формі**

Недостатньо почати комунікацію з розмитих фраз на кшталт «на мій погляд, ви працюєте занадто повільно, могли б прискорити темп?» Це дуже загальне формулювання. Не має значення, наскільки воно правдиве — звернення «працюєте занадто повільно» практично ні про що не говорить. Хто це сказав? Повільно в порівнянні з чим?

Ви зобов'язані навести конкретні приклади — точні та в міру детальні. Потрібно сказати, наприклад, що востаннє процес виконання завдання зайняв 16 з половиною годин. Це мало відповідні наслідки, тому що компанія не може стягувати плату з клієнта протягом 16 годин, а прибутковість знизилася на 20, 625\$ (16 годин помножено на 1,250\$, або як ви зазвичай стягуєте).

Подібне повідомлення СИНІЙ може взяти до уваги. Якби ви донесли все це до ЖОВТОГО, його просто знудило б, однак для СИНЬОГО сказане вами — винятково важлива задача. Оскільки таке повідомлення вимагає детальної відповіді, недостатньо висловити це виключно в усній бесіді — всі претензії краще записати. Всі помилки при розрахунках можна оперативно підправити через Excel — це безсумнівно допоможе. Оскільки СИНІ з недовірою ставляться до зтяжних монологів співрозмовника, записане слово автоматично стає більш правдоподібним.

Отже, запишіть все, що хотіли б сказати синьому, але тільки двічі перевіривши текст. І взагалі: чому б перед зустріччю з СИНІМ не попросити кого-небудь переглянути записане вами?

### **Не дозволяйте собі панібратства, якщо ви добре не знаєте одне одного**

ЖОВТІ чи ЗЕЛЕНІ керівники можуть з легкістю поплескати СИНЬОГО по плечу, будучи розкутими напередодні зустрічі, на якій вони збираються представити серйозну критику. Причина очевидна — вони знають, що самі б відреагували на пряму критику у свій бік рішуче негативно, якби співрозмовник ніяк не пом'якшив свої слова. Однак ніщо не засмучує СИНЬОГО так сильно, як подібне панібратство. Тоді він стає підозрілим і не буде слухати вас так, як хотіли би ви.

Уявімо, як вчинив би ЧЕРВОНИЙ. Він назначив би зустріч, сів і просто сунув би співрозмовнику документ з негативним результатом. (Якщо він має такий документ. Якби йшлося про зауваження стосовно сусіда, чие листя з дерев засмітило газон ЧЕРВОНОГО, він елементарно вручив би сусіду поліетиленовий мішок з листям, наказавши порахувати їх.) ЧЕРВОНОГО не турбує ввічливе оформлення своїх думок. Він одразу перейде до суті. Як завжди, він не відчуватиме жодних докорів сумління, говорячи, що ваша поведінка недостатньо хороша. Недотримання дедлайну — занадто велика розкіш, а тому серйозна стурбованість ЧЕРВОНОГО пов'язана саме з очікуванням, що всі завдання будуть вирішені до 16 години, ані хвилиною пізніше.

### **Дотримуйтеся фактичного питання**

Висновок прозорий: якщо ви прагнете встановити комунікацію з СИНІМ, ви зобов'язані дотримуватися фактичного питання. Кожного разу, коли, переборені сумлінням, ви починаєте хвалити його, ви лише все ускладнюєте. Він не розумітиме, що ви насправді намагаєтеся сказати.

СИНИМ не властиве непомірне самолюбство, а тому він з перших секунд прочитає ваші спроби розкритикувати його. Тож просто не відступайте від фактичного питання.

Не застосовуйте широко популярний серед шведських менеджерів та лідерів «метод гамбургера». З метою розрядити та послабити серйозне повідомлення («ви розгубили занадто багато клієнтів»; «ви коштували нам значних витрат»; «ви не виконали завдання вчасно»; «ви поводити себе невиховано стосовно Беріт у приймальні») ви повинні супроводжувати його позитивним коментарем («ви — наш цінний працівник»; «зазвичай ви все робите правильно»; «іноді немає нічого поганого»; «ви мені дуже подобається»).

Проблеми «методу гамбургера» — відомого також як «похвала та звинувачення» — полягає в тому, що ніхто не розуміє істинної суті вашого повідомлення. Що ви дійсно мали на увазі? Для СИНИХ це особливо неясно, тому що у вашому повідомленні відсутня робоча повістка — у ньому прослідковується лише емоційне бажання зберегти дружбу. Не забувайте, що СИНИЙ прийшов на зустріч не через вашу дружбу, а через робоче питання. Продумайте це.

Не соромтеся запитувати, чи має він якісь пропозиції для покращення. Використовуйте наступну лексику: «якість», «оцінювання», «аналіз», «контроль». Простіше кажучи, використовуйте мову, до якої він звик. Тоді вам буде набагато простіше.

### **Будьте готові до зустрічних питань на молекулярному рівні**

Звісно, СИНИЙ не одразу погодиться з вашою критикою. Логічно також надати йому — у тому числі як вашому працівнику — можливість поставити кілька своїх запитань. Тут існує ризик наразитися на шквал зустрічних питань, які змусять вас відчути себе так, ніби ви потрапили на допит. Питання СИНЬОГО можуть з'являтися після кожного з пунктів вашого повідомлення.

Звідки ви знаєте? Хто це сказав? Як ви це вирахували? Де сказано, що тут потрібно діяти саме так? Чому я не можу знайти дану інформацію в нашій внутрішній мережі? Чому ви вирішили сказати це саме зараз? Навіщо чекали? Чи можу я поглянути на основні документи? Де я можу знайти договір про регулювання наших рахунків? Невже ми не можемо вписати в цей документ 16 з половиною годин? І хіба ніхто не робив так раніше? Я пригадую клієнта, який чотири роки тому...

Я не впевнений, що ви зможете відповісти на всі його питання, тому для себе просто маєте вирішити — наскільки далеко ви готові зайти. Завжди є варіант сказати, що, так би мовити, ви маєте рацію, так і є, і взагалі повертайтеся до роботи. Та це найгірше, що ви могли б зробити, якщо тільки не хочете зберегти впевненість СИНЬОГО. Адже таким рішенням ви тільки підтвердите своє незнання важливих деталей.

### **Попросіть людину повторити вже узгоджені речі — зробіть це незабаром після розмови**

Питання зворотного зв'язку піднімається на моїх семінарах з лідерства дуже часто. Це досить складна проблема — переважно через те, що ми дозволяємо нашим емоціям направляти нас у розмові — і коли висловлюємо власну думку, і коли слухаємо співрозмовника. Та я маю пораду, яка однаково релевантна для кожного кольору поведінки. Попросіть вашого СИНЬОГО співробітника повторити вже узгоджені вами пункти, адже саме він має переконатися, що ви обговорювали одні і ті самі речі.

Дуже вірогідно, що він зможе повторити все практично дослівно, але також вірогідно й те, що він не прийняв повідомлення, якщо ви були невизначеними та налаштованими на збереження дружніх стосунків. СИНІЙ прекрасно усвідомлює, що повинен повторити те, що ви прагнете почути від нього. Та це зовсім не означає, що він вважає ваш критичний коментар доречним. СИНІЙ може дотримуватися іншої точки зору з цього приводу.

Ще одне: приклад, який ви навели — відносно невиконаної вчасно роботи — містить у собі зрадницьку пастку, оскільки проект, представлений клієнту, об'єктивно оцінюється тільки самим клієнтом. Його думка має пріоритетне значення. Якщо ми будемо працювати вписали — згадуйте систему цінностей СИНІХ людей — ми не отримаємо більше замовлень від цього клієнта. Чого це буде коштувати відносно втраченої вигоди? А якщо так, то хіба ми можемо розглядати фактор часу як найважливіший? Проаналізувавши все з точки зору логіки, дуже легко довести, що ви говорите нісенітницю.

Однак якщо в розмові з СИНІМ ви точно знаєте (а не просто відчуваєте), що маєте рацію — витримайте незначну паузу та поверніть його до суті вашого повідомлення.

**Висновок:** нелегко критикувати перфекціоніста. Він вже знає, який варіант розвитку подій найкращий, і не змінить свою думку тільки через різницю в посадах на ваших візитівках. Отож ми знову повертаємося до очевидного: потрібно добре готуватися.

Крім цього, важливо пам'ятати: і хоча до самого СИНЬОГО критичний коментар донести доволі складно, він не має жодних проблем з критикою людей навколо. Я нагадую, що СИНІЙ помічає всі помилки, яких припускаються в його оточенні, і на ваші недоліки він може вказати дуже майстерно. До того ж тоді, коли ви цього взагалі не чекаєте. Не тому, що він відверто мстивий, а тому, що ви дійсно провалилися.

# ЯКІ З МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ ПІДХОДЯТЬ ОДНЕ ОДНОМУ НАЙБІЛЬШ ОРГАНІЧНО — І ЧОМУ ВСЕ НАСПРАВДІ ТАК?

## ГРУПОВА ДИНАМІКА В ЇЇ РІЗНИХ ФОРМАХ

Коротка відповідь на питання в заголовку: тому що для досягнення максимально динамічного розвитку група має складатися з представників всіх моделей поведінки. У найкращому з можливих світів ми б мали пропорційні відсотки кожного кольору. **ЖОВТИЙ** генерує свіжу ідею, **ЧЕРВОНИЙ** приймає рішення, **ЗЕЛЕНИЙ** виконує це рішення, а **СИНИЙ** оцінює і переконується в хорошій якості фінального результату. На жаль, реальність віддалена від цього. Нерідко ми зустрічаємо **ЖОВТИХ** у позиціях, які більше підходять для **ЧЕРВОНИХ**.



Або ще гірше: вони все ж змогли домовитися про рішення, для виконання якого найкраще підійшов би СИНІЙ. У принципі, існує безліч прикладів людей, які займають невідповідні кабінети, і частково це пояснюється тим, що їм просто не вистачає природних передумов для виконання доручених функцій. Крім того, все це пов'язано ще й із персональними інтересами та мотивацією кожної людини.

Різні люди керуються різними мотивами, що в конкретних ситуаціях може змусити їх відійти від своєї базової моделі поведінки. Втім, це питання вимагає додаткового дослідження, що розходиться з матеріалом даної книги.

Тож як ви можете об'єднати вашу команду? Подивіться на зображення вище — тепер ви легко розумієте, чому окремі комбінації підходять краще, ніж інші. Якщо ви набираєте учасників вашої команди, дана схема може стати міцним фундаментом на початку.

Як бачимо, у різних варіантах всі моделі поведінки працюють по-різному. І хоча існують виключення з правил, припустимо, що ніхто з учасників групи не має жодних фактичних знань про свій власний поведінковий тип, а отже, не дуже розуміє себе. У такому разі двом людям простіше працювати разом, якщо для них властивий однаковий природний темп.

## ПРИРОДНІ КОМБІНАЦІЇ

Поглянувши на діаграму вище, ми бачимо, що СИНІЙ та ЗЕЛЕНИЙ можуть створювати прийнятну комбінацію без будь-яких зусиль для кожного з них. Вони безперечно впізнають себе в схильності спокійно обдумувати все по кілька разів. Оскільки обидва виступають інтровертами, кожен відчуває себе комфортно поруч із іншим. Відносно прагнень та сподівань вони завжди твердо стоять на землі, не вибудовуючи «повітряних замків». Ці люди не підганяють одне одного, даючи можливість глибоко вивчити питання. Звісно, вони можуть зіштовхнутися зі складнощами під час прийняття певного рішення, проте останнє — коли воно буде прийняте — точно стане винятково продуманим.

Аналогічним чином гармонійно співпрацюють ЧЕРВОНІ та ЖОВТІ — у роботі ці люди починають рубати з плеча, постійно рухаючись вперед. Обидва сильні, вольові та схильні до вербальної комунікації, а тому зможуть легко підібрати потрібні слова. Звичайно, у розмові вони будуть сконцентровані на різних аспектах, та діалог однаково буде продовжу-

ватися. Обидва ставлять найвищі цілі й характеризуються швидкістю мислення. Команда ЖОВТИХ та ЧЕРВОНИХ задасть високий темп, і оскільки ці люди чіткі та зрозумілі у своїх прагненнях та бажаннях, вони мотивуватимуть інших на досягнення визначного результату. Імовірно, проблема полягає лише в тому, що ЧЕРВОНИЙ може сприймати ЖОВТОГО як занадто балакучого, однак зважаючи на їхнє спільне невміння слухати інших, вони просто замовкнуть, коли їм буде зручно.

## ДОДАТКОВІ КОМБІНАЦІЇ

Варто також розглянути інший аспект, а саме: що ж виступає пріоритетом для кожного з кольорів. Так, ЧЕРВОНИХ та СИНІХ об'єднує орієнтація на проблему та ділові зв'язки. Безперечно, ЧЕРВОНІ більше зацікавлені в кінцевому результаті, а не в процесі його досягнення, тоді як СИНІХ хвилює саме спосіб досягнення цілі, а не її фактична суть — однак ці люди принаймні говорять про аналогічні речі. Вони обидва присвячують себе роботі та відводять мінімум часу на розмови про футбол чи інтер'єр власного будинку — якщо тільки це не бесіда під час обідньої перерви. Ці люди змогли б чудово доповнити одне одного. Якщо ми порівняємо їхню комбінацію з механізмом авто, то ЧЕРВОНИЙ тут — педаль газу, а СИНІЙ — гальма. Для успішного руху необхідні обидва, а специфіка полягає в тому, щоб не тиснути на всі педалі одночасно.

Аналогічним чином прослідковується логіка в об'єднанні людей ЗЕЛЕНОЇ та ЖОВТОЇ моделей поведінки. Вони працюватимуть в різному темпі, та водночас будуть проявляти інтерес одне до одного. Обидва цінять людей і вважають думку оточення важливою. Одному подобається невимушене ставлення до роботи, іншому — веселощі. І ЗЕЛЕНИЙ, і ЖОВТИЙ, безсумнівно, знайдуть спільний орієнтир. ЗЕЛЕНИЙ дозволить ЖОВТОМУ поглинути всю увагу та простір — один говорить, інший слухає. Все це може спрацювати належним чином. Крім того, ЗЕЛЕНИЙ виступає чудовим «заспокійливим» для трохи істеричного ЖОВТОГО, який періодично втрачає землю під ногами. У процесі роботи вони завжди пам'ятатимуть про особливості поведінки одне одного. Звичайно, існує вірогідність, що основне завдання в результаті так і не буде зроблене, однак ЖОВТИЙ і ЗЕЛЕНИЙ принаймні не будуть скаржитися на робочий процес. Також існує ризик, що люди навколо помітять — ці двоє не займаються роботою, вони просто веселяться. Нарешті, враховуючи невміння ЗЕЛЕНИХ та ЖОВТИХ говорити «ні», краще не довіряти їм великі суми грошей.



## СКЛАДНІ КОМБІНАЦІЇ

Водночас серед усіх варіантів можна виділити дві надзвичайно складні комбінації. Така складність зовсім не означає, що ці люди не зможуть працювати разом. Йдеться про те, що процес їхньої комунікації містить складнощі, які потрібно враховувати. Одним із можливих рішень є підвищення рівня самосвідомості в обох.

<b>СИНИЙ — АНАЛІТИЧНИЙ</b>		<b>ЧЕРВОНИЙ — ДОМІНУЮЧИЙ</b>	
критичний	старанний	нахабний	вольовий
нерішучий	вдумливий	жорсткий	незалежний
обмежений	серйозний	жорстокий	амбіційний
дотошний	наполегливий	панівний	рішучий
прискіпливий	методичний	непростий	ефективний
<b>ЗЕЛЕНИЙ — ПОСТІЙНИЙ</b>		<b>ЖОВТИЙ — НАДИХАЮЧИЙ</b>	
впертий	доброзичливий	маніпулюючий	надихаючий
незрозумілий	шанобливий	запальний	стимулюючий
безвольний	люб'язний	недисциплінований	енергійний
залежний	надійний	інтриган	артистичний
незграбний	приємний	егоїстичний	активний

Подивіться на ілюстрацію вгорі. Перша колонка під кожним кольором відображає, що саме людина відзначає у власній поведінці — і позитивне, і негативне. Ліва колонка відображає, як повна протилежність першої людини сприймає її характер у менш сприятливих обставинах. Мабуть, ви потрапляли в ситуацію, коли когось заочно називали нудним, а при вашій зустрічі з цією людиною ви розуміли, що перед вами постає цікава особистість з неординарними думками. Хто має рацію, а хто ні? Залежно від того, кого запитувати.

Проблема полягає у взаємодії між певним кольором та його протилежністю. Позитивний образ відображає враження людини про саму себе. Негативний є відображенням того, як цю людину відчують ближні. Наше бачення відрізняється.

## ОТОЖ ВИНИКАЮТЬ СЕРЙОЗНІ ПРОБЛЕМИ

Об'єднання в одній команді ЧЕРВОНИХ та ЗЕЛЕНИХ — абсолютно ризикований хід. Проблеми з'являться миттєво, якщо завдання вимагає ефективного співробітництва. З самого початку ЗЕЛЕНИЙ дуже пасивний, особливо порівняно з ЧЕРВОНИМ, який починає працювати, ще навіть не дослухавши суті завдання. Коли ЗЕЛЕНИЙ тільки думає, що частина його роботи неймовірно обтяжлива, ЧЕРВОНИЙ вже здійняв метушню.

До постійного ниття ЗЕЛЕНИХ про значний об'єм роботи ЧЕРВОНИЙ поставиться дуже критично. Водночас ЗЕЛЕНИЙ буде вважати ЧЕРВОНОГО агресивним сучим сином, який до того ж не вміє слухати інших. Однак у сприятливих умовах може спрацювати навіть такий синтез. Загалом ЗЕЛЕНІ відкриті до спільної роботи — у цьому їхня перевага. Вони легко вживаються з іншими кольорами, бо не займають багато простору та уваги без необхідності. Крім того, взаємодія ЧЕРВОНИХ та ЗЕЛЕНИХ не позбавлена необхідної логіки: ЧЕРВОНІ люблять віддавати накази, тоді як ЗЕЛЕНІ зазвичай люблять їх приймати.

Виходячи з теорії Марстона (див. стор. 214), ми розуміємо, що одна з найскладніших задач — вмовити співпрацювати ЖОВТОГО та СИНЬОГО. Якщо ці люди не проявлять хоча б якогось розуміння, ми з перших слів почуємо незадоволені крики. ЖОВТИЙ береться за роботу без найменшого уявлення, що і як він повинен виконувати. Він не читає та не слухає ніяких інструкцій чи пояснень. Навпаки — він ще вам розповість, яке захоплююче завдання отримав. Паралельно СИНІЙ починає роботу з пошуку та аналізу всіх доступних матеріалів на конкретну тему. Він не промовляє ані слова — лише обдумує проблему.

Втім, на думку ЖОВТОГО, його СИНІЙ колега — найбільш монотонна та сіра людина, з якою він коли-небудь спілкувався. Безперервна балаканина ЖОВТОГО ж тільки відволікає СИНЮ особистість від роботи. Від постійного шуму та інфантильності ЖОВТОГО він починає закипати. І ось нарешті: ЖОВТИЙ усвідомлює, що йому так і не вдалося зацікавити СИНЬОГО, а тому втрачає будь-який контроль над собою. У гіршому разі — після чергової спроби подружитися з СИНІМ — його викинуть з кабінету. Наприкінці вони з кислими мінами сидітимуть у різних місцях, при цьому кожен матиме своє пояснення того, що сталося.

Самоусвідомлення, друже, самоусвідомлення.

## **ОТЖЕ, ЩО РОБИТИ, КОЛИ ТИ НЕ ЗНАЄШ, ЛЮДИНА ЯКОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СТОЇТЬ НАВПРОТИ? ЛЕГКО! ПРИКИНЬСЯ ЗЕЛЕНИМ!**

Насправді зчитувати та інтерпретувати поведінку інших людей непросто. Якщо темперамент людини базується лише на одному кольорі, тоді, прочитавши дану книгу, ви не матимете особливих проблем — вам буде зрозуміло, що потрібно робити. Неможливо також пропустити ЧЕРВОНОГО та ЖОВТОГО, хоча навіть ЗЕЛЕНИХ та СИНІХ легко ідентифікувати, якщо тільки ви знаєте, на що потрібно звертати увагу.

І навіть людину з двома кольорами в темпераменті розпізнати легко. Особливість формування загальних комбінацій з двох кольорів полягає в тому, що вони «складаються» за будь-якими напрямками, тобто: СИНІЙ / ЧЕРВОНИЙ, ЧЕРВОНИЙ / ЖОВТИЙ, ЖОВТИЙ / ЗЕЛЕНИЙ, ЗЕЛЕНИЙ / СИНІЙ.

Статистика говорить, що лише 5% населення маю один колір темпераменту. Ще близько 80% — два кольори, і, відповідно, решта — три кольори у своїй моделі поведінки. Чотири не має ніхто.

Часом ми можемо зустріти людей, які поєднують у собі, здавалося б цілковито протилежні якості. Я сам зустрічав багато СИНЬО-ЖОВТИХ особистостей. У цьому немає нічого поганого — просто такі комбінації трапляються рідше. Несподіваним я б назвав синтез ЧЕРВОНОГО та ЗЕЛЕНОГО типів. І я не знаю, як пояснити даний феномен.

Одного разу я зустрів жінку, яка працювала менеджером середньої ланки в компанії, що розгорнула свою діяльність у сфері автомобільної промисловості. Манера її поведінки вирізнялася рішучістю та переконливістю, проте водночас вона була фантастично турботливою людиною: її піклування та увага до своїх працівників були щирими, навіть незважаючи на достатньо специфічні наслідки. Зазначу також, що ця людина дуже швидко втрачала контроль над собою, її зриви стали легендарними, однак варто було їй лише усвідомити свою проблему, як вона одразу пройшла крізь вогонь і воду, щоб зменшити негативні наслідки своїх дій і відшкодувати збитки.

Їй було відчутно складно справлятися з кількома індивідуальностями одночасно, однак вона не могла контролювати себе. Як відомо, подібне балансування між двома сторонами конфлікту може призвести до вигорання — і вона була близька до нього. Людей з трьома кольорами завжди складно трактувати однозначно. Якщо відносно певної особи ви відчуваєте складність при категоризації — скоріше за все це пов'язано з трьома кольорами в її темпераменті. І лише кон-

кретна ситуація визначить, яка поведінкова модель буде використовуватися.

Найкраща порада, яку я можу дати, коли вам справді складно проаналізувати поведінку співрозмовника — замовкнути й почати слухати цю людину. Просто дійте, ніби ви маєте ЗЕЛЕНИЙ темперамент. Періодично я чую зауваження: темперамент людини визначити неможливо, адже вона взагалі не проявляє себе. Ні, навіть дуже пасивна людина демонструє свою поведінку. І я думаю, що на даному етапі ви знаєте, який колір проявляється в малорухливій поведінці співрозмовника — все вказує на СИНИЙ характер.

## Письмове повідомлення

### КОЛИ ВИ НЕ МАЄТЕ ЧАСУ НА ЗУСТРІЧ І ДЛЯ ЕКОНОМІЇ ЧАСУ ВИРІШУЄТЕ ПРАЦЮВАТИ ЧЕРЕЗ ЛИСТУВАННЯ. АБО ПРОСТО ВИКОРИСТОВУЄТЕ ЛИСТИ З ІНШОЮ МЕТОЮ

Письмова форма спілкування проявляє багато речей. Люди різних кольорів неоднаково висловлюють свої думки на папері: хтось виражає себе в багатослівних повідомленнях, а хтось відписує максимально лаконічно.

Якщо ви маєте можливість ознайомитися з текстом іншої людини — будь то звіт, колонка в журналі, приватне листування чи лист у редакцію, — ви зрозумієте, як багато різноманітної інформації він містить.

Крім того, нерідко колір темпераменту можна визначити виключно за написаним словом. Якщо в реальному житті ви небагатослівні — це знайде своє відображення на письмі. І навпаки.

Якщо ви маєте електронну пошту, тоді може змоделювати відповідні ситуації. Скажімо, ви ведете листування з клієнтом. Ви точно прагнете розібрати його стиль, уважно аналізуючи структуру повідомлення. Повідомлення містить виключно фактичний матеріал? А може проявляються відтінки особистого контакту? Текст лаконічний та чіткий чи в стилістиці помітна спонтанність? Всі ці дрібні на перший погляд маркери — надзвичайно важливі. Більше того, ви можете перетворити їх на свої переваги.

Як завжди, існують винятки, однак все ж виділяють універсальні моделі, з якими необхідно ознайомитися.

Нижче розглянуто приклади того, як це може виглядати.

Від кого: [kristian.jonsson@teamcommunication.se](mailto:kristian.jonsson@teamcommunication.se)Кому: [Cina.cinasson@coco.net](mailto:Cina.cinasson@coco.net)

Предмет: Засідання.

Засідання відбудеться завтра об 11 ранку.  
НЕ ЗАПІЗНЮЙТЕСЯ!

/к

Ваші думки? Прописні літери вказують, що К перейшов на крик? Невідомо. Можливо, він просто хотів підкреслити, о котрій саме годині починається нарада. А можливо взагалі кудись поспішав. ЧЕРВОНИХ не особливо хвилює, що стиль їхнього повідомлення може негативно вплинути на настрій іншої людини. Тримайте себе в руках! Він лише прагнув бути зрозумілим.

Ваші дії: «Прибуду максимально швидко». Стисло і ясно. Ще один можливий варіант відповіді: «ОК».

Від кого: [kristian.jonsson@teamcommunication.se](mailto:kristian.jonsson@teamcommunication.se)Кому: [Cina.cinasson@coco.net](mailto:Cina.cinasson@coco.net)

Предмет: Зустріч.

Привіт, Тіна! Як твої справи? Ти ходила на гру вчора ввечері? Я бачив там Лассе. Він перевернув на себе каву, і я думав, що помру від сміху прямо на стадіоні. Подивися на моє свіже фото, яке я завантажив у Фейсбук. До речі, я тут подумав: ми могли б поговорити про того клієнта завтра перед обідом. Якщо, звісно, тобі буде зручно. Об 11 годині підійде?

Чао! Крілле

Від кого: [kristian.jonsson@teamcommunication.se](mailto:kristian.jonsson@teamcommunication.se)

Кому: [Cina.cinasson@coco.net](mailto:Cina.cinasson@coco.net)

Предмет: Зустріч.

Ой, я забув додати фото. У будь-якому разі, ось воно.

Крілле

Навіть на письмі **ЖОВТИЙ** виражає себе в дуже спонтанній та безтурботній манері. Вся його поведінка заснована на радісних сплесках та хорошому настрої в цей конкретний момент. Зверніть увагу на переказ ситуації з мокрим від пролітої кави Лассе — підкреслено душевний сміх, щоб привернути вашу увагу.

Як відповісти? Можете не поспішати, однак відписати все ж не забудьте. Інакше виникне невизначеність. Додайте в повідомлення сердечності. Подякуйте також за кумедне фото й зазначте, що просто ридали від сміху, відкривши його...

Від кого: [kristian.jonsson@teamcommunication.se](mailto:kristian.jonsson@teamcommunication.se)

Кому: [Cina.cinasson@coco.net](mailto:Cina.cinasson@coco.net)

Предмет: Зустріч.

Я тільки хотів нагадати про зустріч завтра об одинадцятій. Сподіваюся, ваші плани не змінилися. До кави я приготую щось цікаве! Точно, принесу домашні булочки. Вдалого дня!

З найкращими побажаннями,  
Крістіан

Більш м'яка та особиста інтонація. Крістіан, скоріше за все, довго вичитував своє повідомлення, щоб переконатися, що воно не містить

нічого суперечливого. Взагалі нагадування про зустріч, яка була обговорена заздалегідь, може здатися трохи агресивним, однак в таких ситуаціях людина лише хоче переконатися, що всі зрозуміли одне одного правильно.

Тож якою буде ваша відповідь на такий приємний лист? У своєму повідомленні продемонструйте доброту та дружбу. Висловіть подяку. Ви не зобов'язані говорити, що пропозиція з булочками чудова, та якщо все ж надумаете згадати про його ініціативу в листі, у цьому не буде нічого поганого.

Від кого: [kristian.jonsson@teamcommunication.se](mailto:kristian.jonsson@teamcommunication.se)

Кому: [Cina.cinasson@coco.net](mailto:Cina.cinasson@coco.net)

Предмет: Зустріч.

Добрий ранок, Крістіна.

Напередодні завтрашньої зустрічі з клієнтом я був би вдячний, якби ви ознайомилися з необхідною довідковою інформацією, яка є основою для розуміння політичного рішення, прийнятого з цього питання.

Я додаю три документи, які стосуються питання зустрічі.

З повагою, Крістіан Йонсон.  
+ 46704808080

Копія графіків та учасників.xls

Оновлення IT-стратегії UGMT.doc

Шаблон листівки від 27 листопада 2014 року.doc

Перше запрошення на зустріч було відправлене ще дуже давно, але ви це й так зрозуміли, вірно? На комп'ютері СИНЬОГО, імовірно, була встановлена замітка про необхідність відправити нагадування за день до зустрічі. Текст повідомлення наповнений сухими фактичними рекомендаціями й не містить товариських відтінків. Бажано добре підготуватися.

Кращий спосіб відповісти на лист? Підтвердити, що ви отримали повідомлення і вкладені файли. Додайте, що ви відпишете СИНЬОМУ, якщо під час роботи з документи виникнуть питання. І пам'ятайте: він розраховує на ваше глибоке вивчення матеріалу.

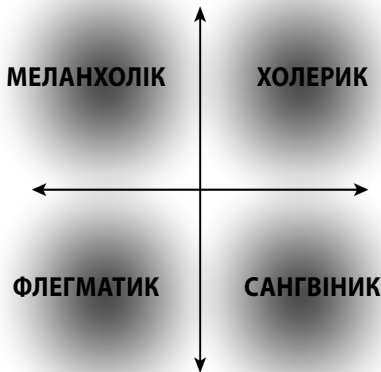


## ЩО МОЖЕ НЕАБИЯК НАС РОЗІЗЛИТИ?

### НАЙКРАЩЕ ЛЮДИНУ ХАРАКТЕРИЗУЄ ЇЇ ТЕМПЕРАМЕНТ

Завершити книгу я хочу екскурсом в історію. Знову йдеться про чотири темпераменти, виділені Гіппократом, які виявляють ті самі відмінності, що я розглядаю у своїй книзі.

Ми можемо зробити певні висновки про людський темперамент. Так, саме темперамент диктує поведінку розлюченої людини та проявляє її психологічну орієнтацію. Гнів — стабільний і раціональний показник, на основі якого ми можемо визначати колір поведінкової моделі нашого співрозмовника. Хоча загалом все це визначається ситуацією: наприклад, те, що засмучує одну людину, може взагалі не засмучувати іншу. Спостерігаючи за поведінкою людини в некомфортних умовах, ви можете отримати надзвичайно важливі підказки, використання яких сприятиме кращому розумінню процесу аналізу поведінки. Розглянемо приклад такого експрес-діагностування.



## ЯКОГО БІСА!!!

З метою полегшення сприйняття співставимо різні темпераменти з різними типами склянок. Так, чарку я хотів би порівняти з ЧЕРВОНИМ темпераментом. Ви можете подумати, чому так, адже ця маленька склянка крихка й має невеликий об'єм?

Все правильно. І багато ЧЕРВОНИХ поводить ся аналогічним чином. Не потрібно докладати багато зусиль, щоб змусити їх втратити контроль над собою та вибухнути злістю. Факторами зриву можуть стати затори на дорогах, пропущені телефонні дзвінки, незграбна поведінка якоїсь людини на ескалаторі. Коли щось загалом йде не так, як ці люди хочуть. Ми пам'ятаємо, що саме ЧЕРВОНИХ найчастіше оточують ідіоти. У такій запальній поведінці також криється перевага ЧЕРВОНИХ: фонтануючи емоціями та сперечаючись, вони позбавляються роздратування та агресії, яка могла переповнити їх. ЧЕРВОНИ просто спустошують чарку, що не займе багато часу, оскільки її місткість не така вже й велика. (І я зараз не маю на увазі сприйняття речей людьми, які оточують ЧЕРВОНИХ.)

Швидко спалахуючи, ЧЕРВОНИЙ швидко загасає. Ці люди рідко довго стримують свою злість. Він висловлює те, що хотів сказати, і просто йде. Звичайно, після скандального епізоду люди навколо можуть залишитися шокованими, та ЧЕРВОНОГО це вже мало хвилює. Він свою справу зробив. За певний час негативна енергія, яка вже встигла накопичитися, знову виривається назовні, і ЧЕРВОНИЙ вибухає. А потім знову. І знову.

Уявіть, що ви берете повну чарку і виливаєте все на свій стіл. Не дуже приємно, та можна виправити. Врешті-решт ви завжди можете витерти поверхню стола.

Справа в тому, що чарка пустіє так само швидко, як і наповнюється. Все неодмінно повториться. При цьому багато людей сприймає характер ЧЕРВОНИХ як абсолютно непередбачуваний. Вони можуть вибухнути в будь-який момент.

Втім, я не вважаю, що все настільки погано. Якщо ви знаєте ЧЕРВОНОУ людину, про яку йдеться, ви, наймовірніше, розумієте, що викликає його гнів.

Стосовно ЧЕРВОНИХ важливо знати наступне: у моменти злості ЧЕРВОНИЙ не відчуває себе агресивним — він просто висловив все, що думає з певного приводу, і, можливо, трохи підвищив голос. Що в цьому жадливого? Всього лише форма комунікації. Наприклад, ЗЕЛЕНІ можуть вважати, що ЧЕРВОНИ заводяться навіть тоді, коли ви просто пояснюєте

свою позицію стосовно будь-чого. Від людини навпроти залежить дуже багато. Більшість відступає, тому що очікує великої сварки. Для ЧЕРВОНИХ висновки очевидні. Постійно дозволяючи собі вибухати, ЧЕРВОНІ пропускають чимало важливої інформації від людей, що їх оточують.

## **НАСПРАВДІ Я ДУЖЕ ЗАСМУЧЕНИЙ! ВИ ВЗАГАЛІ ЧУЄТЕ, ЩО Я ГОВОРЮ?!**

Навіть привітні ЖОВТІ втрачають контроль — нехай це не вводить вас в оману. І хоча зазвичай ці люди сповнені небесного чистого позитиву й дитячого оптимізму, вони мають складний темперамент. Як і ЧЕРВОНІ, вони активні люди з величезною емоційною палітрою, що не може не відобразитися на поведінці. Якщо ваш язик без кісток, а непідготовлені думки з'являються зі швидкістю світла, тоді може статися різне.

Враховуючи імпульсивність та характерність ЖОВТИХ, ви точно отримаєте попередній сигнал про те, що людина навпроти починає заводитися. Спостережлива людина не матиме жодних проблем з усвідомленням того, що ЖОВТИЙ знаходиться на межі зриву. Погляд у його очах стає виразнішим і гострішим, жести — стрімкими, а голос помітно підвищується. Все відбувається за звичним сценарієм, однак відбувається поступово.

Якщо ЧЕРВОНИЙ темперамент фігурально нагадає чарку, то ЖОВТИЙ ми можемо співставити з повсякденною склянкою для молока. Вона має більший об'єм, і нам простіше виявити, коли вона заповнена. Рівень піднімається поступово, а тому ми легко можемо визначити, наскільки близький ЖОВТИЙ до емоційного зриву.

Тепер, якщо ми візьмемо цю склянку молока й спробуємо вилити її на стіл, яким буде результат? Все правильно, поверхня стола стане більш брудною та жирною. Важливі документи будуть фактично зіпсовані, а для прибирання нам потрібно буде значно більше ресурсів, ніж просто один паперовий рушник.

Втім, ми все ще можемо впоратися з ситуацією. Навіть цей ЖОВТИЙ емоційний вибух без особливих зусиль можна скерувати в правильне русло.

Темперамент ЖОВТОГО, звісно, має свої переваги. Після сварки він стає дещо занепокоєний тим, що, можливо, образив людей довкола: колегу, члена сім'ї, сусіда або навіть вас. ЖОВТИЙ пам'ятатиме про це до наступної вашої зустрічі, і через докори сумління буде робити все, щоб виправити ситуацію. На відміну від ЧЕРВОНИХ, він хоча б має сумління.

Якщо в темпераменті людини синтезуються ЖОВТА та ЧЕРВОНА поведінки, обговорення може проходити досить складно. У кімнаті прослідковується занадто висока концентрація его, а тому важко спрогнозувати, що станеться за якийсь час. Залежно від своєї мотивації та цілі, ЖОВТИЙ здатний відстоювати власну точку зору практично до абсурду. При цьому ви навіть не усвідомлюєте, наскільки стійке самолюбство істинного ЖОВТОГО. Ще однією перевагою такої поведінки є те, що через свою «дівочу» пам'ять вони не триматимуть образу дуже довго. Ці люди швидко забувають про існування проблем, і це те, що може зацікавити ЗЕЛЕНИХ та СИНІХ.

### **ЗАРАДИ БОГА, ОСТЕРІГАЙТЕСЯ ЛЮТІ ТЕРПЛЯЧОЇ ЛЮДИНИ.**

Ви впізнаєте цю стару приказку, так? Її автор, мабуть, мав на увазі ЗЕЛЕНОГО. Я не впевнений, що ви взагалі коли-небудь бачили розлюченого ЗЕЛЕНОГО. Ним може бути ваш близький друг, доброзичливий та м'який хлопчина, який фактично ніколи не демонстрував навіть натяків на незадоволення, і в спілкуванні з яким ніколи не виникало конфліктів.

Та чи можна говорити, що ця людина не може вибухнути неконтрольованим фонтаном агресії? Категорично ні. Спокійна поведінка означає тільки те, що всі їхні рефлексії пов'язані з внутрішнім світом.

Дозволю собі порівняти темперамент ЗЕЛЕНОГО з 400-літровою діжкою для пива. Тільки уявіть на секунду, скільки чарок ми маємо влити, щоб заповнити її? Можна витратити цілу вічність лише для того, щоб змочити дно діжки. Більшість ЗЕЛЕНИХ комунікує відповідно до цієї аналогії. Вони без заперечень погоджуюся та приймають всі слова оточення, що тісно пов'язано, по-перше, з їхнім небажанням вступати в конфлікти, а, по-друге, з їхньою нездатністю сказати співрозмовникам «ні». ЗЕЛЕНІ погоджуються, тому що в той конкретний момент це рішення найпростіше.

Тоді чи можемо ми говорити, що ЗЕЛЕНІ не мають власної думки? Абсолютно ні. Бачення ЗЕЛЕНИХ таке саме масштабне, як в людей навколо. Вони елементарно не мають бажання висловлювати свої думки. І саме в цій площині криється ключова проблема. ЗЕЛЕНИЙ заповнює діжку своїх емоцій власноруч. Тиждень за тижнем він сприймає та погоджується з усією несправедливістю — зверніть увагу, я говорю саме «погоджується». Отож процес наповнення діжки негативними емоціями може зайняти кілька років.

А зараз занесіть відкриту діжку над вашим столом. Ви усвідомлюєте, що станеться: потік знесе все за мить. Вода з діжки не тільки змиє все з поверхні, вона може перевернути навіть сам стіл. І цього недостатньо. Чекайте, доки витече все до останньої краплини.

«Що? Ви звинуватили мене в несвоєчасному поданні проекту? Чому так і чому зараз? Минулого тижня ви сказали, що я виконав роботу не дуже якісно. Гаразд. Отже. Дозвольте тепер мені все пояснити... Рік тому ви обіцяли мені перевести мене в новий кабінет, та я все ще сиджу на старому місці. Більше того, я чув цю обіцянку ще у 1997 році, коли тільки влаштувався в компанію, а тому послушайте...»

ЗЕЛЕНИЙ має висловити все, що накопало за останні роки. Ви ж просто переконайтеся, що поруч немає іскор, які можуть здійснити в повітря цілу будівлю.

Це серйозна проблема навіть попри те, що ЗЕЛЕНІ фактично не можуть здійснювати ніякого тиску — вони контролюють свої емоції, щоб не створювати незручностей іншим та не виділятися. Хоча образу й незадоволення вони відчують на одному рівні з іншими. Просто люди від природи не мають навичок та інструментів, щоб звільняти емоції своєчасно. І саме на нас — людей навколо — лягає відповідальність бути посередником. Наприклад, у пошуках відповідних сигналів ми можемо ставити ЗЕЛЕНИМ питання, залучати їх до розмови. Погляньте на мову тіла — можливо, вона свідчить про несхвалення чи осуд. Створіть навколо ЗЕЛЕНОГО здорову атмосферу, в якій він міг би відчувати себе комфортно, висловитися й максимально наблизитися до своєї природної поведінки. Інакше він знову стримуватиме своє розчарування. А зараз ми вже дізналися, наскільки негативно відкладений стрес може вплинути на людину.

З цього приводу я хочу розкрити свою особисту теорію, яку я, звичайно, не можу довести науково. На мій погляд, вона дає відповідь на причину психологічного вигорання ЗЕЛЕНИХ. Справа в тому, що ці люди страждають від емоційного тиску, який на них здійснюють внутрішні тривоги, страждання і навіть гнів. Врешті-решт цей комплекс стає причиною різноманітних захворювань. Це справжня проблема, яку ми зобов'язані сприймати максимально серйозно.

## **ЩО Я СКАЗАВ? КРАЩІ ЗНАННЯ ДЛЯ ВСІХ І КОЖНОГО**

Під час надзвичайно стресового періоду, який припав на роки роботи в банківському секторі, я одного разу почув коментар про СИНЮ модель

поведінки. Тоді всі в офісі працювали з ранку до ночі, і багато хто відверто демонстрував своє незадоволення. Відчай буквально відчувався в повітрі.

З-поміж усіх колег мою увагу привернула наш консультант з кредитів. Здалося, що напрута в організації ніяк не позначилася на її поведінці. Вона ніколи не проявляла ознак стресового стану. Прочитати її міміку було практично неможливо, її жестикуляція, як завжди, відзначалася обмеженістю та сухістю. Доки ми обідали за межами офісу, вона всю годинну перерву проводила на самоті. Здавалося, ніби ніщо не впливало на її спокій.

В якийсь момент один з моїх ЖОВТО-ЧЕРВОНИХ колег сказав: «Це ненормально, вона точно має проблеми, адже людина не може раптом позбутися практично всіх почуттів».

Тоді це здалося мені логічним, але якщо задуматися, то ви помічаєш всю хибність такої думки. СИНІ відчувають ще меншу потребу в спілкуванні, ніж ЗЕЛЕНІ. Саме тому вони відмовляються від комунікації, хоча часом навіть в їхній свідомості накопичується втома. Особливо уважні люди можуть подумати, що ризик вигорання загрожує СИНІМ так само, як і ЗЕЛЕНИМ, та все не зовсім так. СИНІ випрацювали систему, яка постійно здійснює стресовий контроль.

Метафорично кажучи, поведінка СИНЬОГО в цьому плані також нагадує пивну діжку ЗЕЛЕНИХ, проте є одна суттєва різниця. На ній встановлений компактний маленький кран, через який СИНІЙ може спускати частину негативних емоцій і при бажанні регулювати тиск.

Крім того, цей кран протікає. Він не закручується щільно, а тому більшість часу з нього стікають невеликі краплі негативу. Іншими словами, незадоволення СИНЬОГО виходить у вигляді бурчання та скарг: «Погляньте, він знову начхав на роботу! Як завжди! Тепер мені доведеться закінчувати все власноруч. Я знову отримую найбільш нудне завдання, в якому немає структури».

І він продовжує. Скарги СИНЬОГО адресовані більшості оточуючих, хоча люди насправді чують лише його бурмотіння. Ніяких емоційних сплесків.

Ми інтерпретуємо це як безкінечне ниття, однак невдоволення СИНЬОГО реальне. Оскільки СИНІЙ не схильний до активних дій, він радше буде коментувати все навколо. Йдеться про те, щоб інші бачили його стан, коли він не хоче нічого робити або просто перебуває в поганому настрої. Для нього ж самого це чудовий спосіб тримати своє незадоволення під

контролем. Так він, по-перше, ніколи не переверне діжку над столом, а, по-друге, уникне серйозних нервових зривів.

Спосіб тримати його буркотіння під контролем полягає в тому, щоб задавати контр-питання. Попросіть СИНЬОГО навести конкретні приклади, запитайте відносно ідеї покращення чогось. Звичайно, він здатний легко вирішити будь-яку загадку, та йому однаково необхідні прямі питання, які дозволять рухатися вперед у пошуках рішення.

## **ВСІ ЛЮДИ ВИСЛОВЛЮЮТЬ НЕЗАДОВОЛЕННЯ ПО-РІЗНОМУ — ЯКІ Ж ВИСНОВКИ МОЖНА ЗРОБИТИ?**

Завдяки описаним спостереженням ви можете оперативної сформувати уявлення про темперамент людини, з якою маєте справу. Просто звертайте увагу на те, як співрозмовник реагує в стресовій ситуації.

Втім, пам'ятайте також, що ніяку систему не можна вважати беззаперечною. Ми говоримо лише про окремі ознаки, які стосуються окремих кольорів. Крім того, я вже казав раніше, що різні ситуації можуть породжувати абсолютно різні форми поведінки. Варто також зазначити: чим важливіша для певної людини конкретна річ, тим масштабніше він реагує

Переконайтеся на власному прикладі. Якщо хтось ображає вашого сусіда, ви подумаете, що це несправедливо, однак не станете влаштовувати грандіозних сцен. Проте якби хтось образив вашу дружину, ви б просто згоріли від люті. І це лише один приклад. Існує багато рівнів і ступенів відмінностей, які підлягають аналізу.

## **Ф**АКТОРИ СТРЕСУ. А СПРАВДІ, ЩО ТАКЕ СТРЕС?

Гнів — це одне. Стрес — інше. Часом перше є наслідком другого й навпаки, проте так буває не завжди. Деякі люди відчувають гнів через стресову ситуацію, інші переживають стрес після приступу гніву. Зазвичай, коли ми розмірковуємо, що таке стрес, у голову приходить ситуація, коли на тебе звалюється гора роботи, а часу на її виконання практично не залишається. Цейтнот переноситься не тільки на роботу, але й на соціальне життя: ми не може відвідати тренажерний зал, зустрітись з друзями, поспілкуватися з родиною, сходити в кафе і так далі.

Однак необхідно розуміти, що відчуття стресу, яке протягом тривалого часу впливає на наш настрій, часто зумовлене набагато більшою кількістю факторів, аніж просто відсутністю часу. Якщо ви відчуваєте тиск і покладаєте великі надії на певну важливу подію, ви можете потрапити в стресову ситуацію. Навіть попри достатню кількість часу.

Тиск, вимоги та очікування — все це породжує стрес і здатне змусити вас зневіритися у своїх силах, позбавити будь-якої активності, сну й навіть завдати шкоди організму. Інакше кажучи, відчуття стресу виникає тоді, коли ми покладаємо на себе непосильні надії та висуваємо неможливі вимоги.

### **РІЗНІ ЛЮДИ НЕОДНАКОВО ПОВОДЯТЬ СЕБЕ В СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ — ОСЬ ЦЕ ТАК СЮРПРИЗ!**

Я категорично серйозно повторюю: всі ми по-різному реагуємо на стресові умови. У різні проміжки часу люди можуть переживати однакову подію по-різному. Пережитий досвід та рефлексії впливають на нашу поведінку зараз.

Так, якщо ви добре відпочили й відновили всі сили, ви може сприйняти складний тиждень на роботі як новий виклик. Однак якщо ви



стомилися так, що опускаються руки, ви можете прожити той самий тиждень як щось жахливе, що відбирає всі сили.

Як стрес впливає на ваш стиль спілкування? Зазначимо, зараз не йдеться про рівень вашого стресового порогу або те, наскільки серйозні психологічні удари ви можете витримувати. Йдеться про те, що змушує вас відчувати стресову нервозність, і як ви будете реагувати на стресову ситуацію. Вище я вже вказав на феномен мотиваційної сили — тобто того, що кожного ранку змушує вас підніматися з ліжка, бігти на роботу й викладатися навіть більше, ніж потрібно.

І хоча ця книга не стосується цього феномену, неважко помітити: ми стаємо напруженими, коли витрачаємо занадто багато часу на цілковито неправильні речі.

Як тільки ви зрозуміли, що виступає ключовими факторами стресу у вашому житті, ви можете переконатися, що більше не потрапите в необов'язову пастку. Якщо ви менеджер, відповідальний за певний колектив, і ви знаєте профілі ваших колег, ви отримуєте можливість уникнути найжахливіших помилок. Ви можете уникнути стресу, якщо знаєте, що потрібно робити. При цьому паралельно вдасться зберегти ефективність роботи колективу.

Далі я збираюся навести кілька стислих фактів, які можуть виявитися корисними. Подумайте, де ви перебуваєте на даний момент. Визначте для себе, що саме часто з'їдає вашу енергію. Ви не можете заперечувати, що всі ми працюємо більш розкуто та якісно, коли відчуваємо певний рівень гармонії навколо.

Наступна частина містить іронічні відтінки, а тому я наполегливо закликаю вас прочитати її саме в подібній манері.

## **ФАКТОРИ СТРЕСУ ДЛЯ ЛЮДЕЙ ЧЕРВОНОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ**

Якщо ви з якоїсь причини хочете занурити ЧЕРВОНОГО в стресову ситуацію, ви можете використати один із наступних прийомів, які зменшать його впевненість у своїх силах.

### **Відберіть у ЧЕРВОНИХ будь-які повноваження**

ЧЕРВОНІ дуже важко переживають, якщо не беруть участь у прийнятті рішень. З одного боку, він переконаний, що його ідеї — найкращі, але з іншого боку, він просто вважає, що саме він має очолювати конкретний проект.

### **Перестати досягати навіть мінімальних результатів**

Якщо ми не просуваємося вперед, то, можливо, тоді вся наша робота — марна. Усвідомлення цього може викликати серйозні стресові спалахи в поведінці ЧЕРВОНОГО — люди навколо мають бути насторожі. ЧЕРВОНИЙ точно кине́ться шукати цапа відбувайла.

### **Викорінити всі форми нових викликів**

Якщо все вирішується дуже легко, ЧЕРВОНОМУ стає нудно. Для нього існує лише одне мірило: його здатність справлятися з проблемами та неординарними завдання. Немає нових завдань — немає стимулу рухатися далі.

Переконані, що зайнятися більше немає чим, ЧЕРВОНІ стають цілковито пасивними. Вони можуть уповільнити темп, і змінити це буде не легко.

### **Витратити весь час та ресурси й працювати настільки неефективно, наскільки це взагалі можливо**

Сидіння на місці без діла прирівнюється до пустої втрати часу. Неважливо, що ми й так зазвичай цим займаємося — у розумінні ЧЕРВОНОГО час витрачається даремно, якщо ви не працюєте на повну силу, а особливо гостро це сприймається керівниками. Вони оцінюють все за шкалою ефективності організації.

### **Переконайтеся, що все стає рутинним**

Рутинна та циклічність — це, якщо хочете, поцілунок смерті для ЧЕРВОНОГО. Жахливо нудно. ЧЕРВОНІ втрачають свою концентрацію і перемикаються на щось інше.

Повсякденні справи точно не можна вважати їхньою сильною стороною. ЧЕРВОНІ жахливі в роботі з деталями, і це відомо кожному.

Про сіру рутину мають турбуватися інші, тому ЧЕРВОНИЙ переконаний: він краще розуміє цілісну картину.

### **Допустіть низку ідіотських помилок**

Просто помилки — це одне, але дурні помилки — це вже зовсім інше. Вони взагалі необов'язкові. А коли ЧЕРВОНИЙ сприймає людей довкола як

бездарних, він сам сходить з розуму. Чому всі не розуміють, що вони повинні робити? Невже це так важко?

### **Позбавте ЧЕРВОНОГО можливості контролювати інших**

Потреба ЧЕРВОНИХ у контролі просто всеохопна. І зараз я маю на увазі не контроль над фактами та деталями — ЧЕРВОНІ прагнуть контролювати людей. Що ви робите, як ви це робите й так далі. ЧЕРВОНИЙ в'яне без можливості контролювати всіх навколо.

### **Регулярно повторюйте ЧЕРВОНИМ, що їм необхідно зменшити тон голосу і взагалі відпочити**

Ці люди скаженіють, коли співрозмовник говорить, що вони зляться, а вони в цей час поводять себе досить спокійно. Звісно, запальність ЧЕРВОНИХ завжди буде перевищувати середні показники, але це насправді не означає, що вони сердяться. І ось саме таке звинувачення може змусити їх втратити контроль — тоді ці люди дійсно стають злими.

### **ПОВЕДІНКА ЧЕРВОНОГО, КОЛИ ВІН РОЗЛЮЧЕНИЙ ТА ЗНАХОДИТЬСЯ ПІД ТИСКОМ**

Він звинувачує всіх навколо. Оскільки ЧЕРВОНИЙ зазвичай — і на його думку — оточений ідіотами, він легко знаходить жертву. І у своєму бажанні рознести іншого він здатний значно перегнути палицю. Бережіться! Це моя порада для вас.

ЧЕРВОНІ завжди більш вимогливі, ніж інші. Ці люди очікують великих звершень і від себе, і від вас. Та коли вони опиняються в стресовій ситуації, їхня вимогливість стає просто нестерпною.

Поставлений у незручні рамки, ЧЕРВОНИЙ закривається в собі й починає працювати над поставленим завданням ще ретельніше. Втім, не забувайте: гнів ховається під поверхнею, а тому будьте обережні у своїх діях у його присутності.

### **ЧИ МОЖУ Я ДОПОМОГТИ ЧЕРВОНИМ СПРАВИТИСЯ З ЇХНІМ СТРЕСОМ?**

Якщо ви маєте право надати йому пряму пораду, відповідь очевидна. Попросіть його опанувати себе. Це справді працює. Ще один спосіб допомогти ЧЕРВОНИМ людям у стресових ситуаціях — відправити їх додому

і порадити сходити в спортзал. Відправляйте їх туди, де вони можуть відчувати запах бажаної конкуренції, де він зможе витратити свою енергію на щось, що ніяк не пов'язане з групою. Коли він повернеться, левова частка його агресія розсіється.

## **СТРЕСОВІ ФАКТОРИ ЖОВТОЇ ПОВЕДІНКИ**

Якщо ви через якусь причину хочете занурити ЖОВТОГО в стресову ситуацію, ви можете використати один із наступних прийомів, які зможуть вибити його з колії.

### **Вдайте, що не помічаєте їх**

Ви ж пам'ятаєте рушійну силу ЖОВТОГО, так? «Поглянь на мене! Я тут!» Якщо ви прагнете вибити його з колії, вам необхідно змусити відчути його непотрібним. Якщо ніхто не звертає уваги на нього, значить він не існує. ЖОВТИЙ відчуває себе ігнорованим і забутим, а це гарантовано викликає стрес.

### **Заявіть, що ви дуже скептично ставитеся до всіх його витівок**

Будь-яка людина, яка відпускає багато скептичних коментарів, сприймається дуже негативно, що може викликати в ЖОВТИХ стрес. Вони хочуть бачити позитив та радість, і навіть звичайні реалісти будуть вважатися пророками апокаліпсису. Песимізм і негативність ефективно знищують всі прагнення ЖОВТОЇ людини, змушуючи її відчувати гіркий тиск.

### **Використовуйте якомога більше графіків**

Аналогічно до ЧЕРВОНИХ, жовті уникають рутинних та монотонних завдань і щільних графіків. Вони охоче складають графіки для інших, однак самостійно відповідно до схем працювати не можуть. Змусьте ЖОВТОГО працювати згідно з вашими планами, і ви побачите, як його обличчя почервоніє від стресу.

### **Ретельно ізолюйте їх від решти групи**

Для ЖОВТОГО кольору відсутність співрозмовника — мабуть, найгірше, що може статися. Враховуючи їхню потребу говорити, поруч завжди

має сидіти людина, яка буде слухати. ЖОВТІ більше смерті бояться опинитися в кабінеті, де зі співрозмовників — лише стіл компанії. Це схоже на депортацію в Сибір.

### **Доведіть, що безглуздо сміятися над роботою**

Ви не жартуєте і не маєте почуття гумору? Це що, похоронна зала? Одного разу я отримав саме такий коментар від ЖОВТОГО, який усвідомив, що ми, консультанти, не мали часу на блазнювання. Вона стала підкреслено серйозною та покинула компанію ще до закінчення свого випробувального періоду.

### **Примусьте їх говорити про все заздалегідь**

Пригнічувати спонтанність — те саме, що втримати кришку на каstrулі, в якій кипить молоко. Ви приречені на провал. Виникає жахливий хаос, і коли ЖОВТИЙ — гучно та відкрито — починає затягувати людей у свою стресову спіраль, туди затягує всіх до одного. Включно з ним самим.

### **Постійні суперечки й метушня через незначні речі**

Життя в безперервних суперечках дуже впливає на нервовий стан. При цьому парадоксально, що ЖОВТІ не бояться конфлікту як, наприклад, ЗЕЛЕНІ. Втім, якщо суперечок буде занадто багато, це вплине на прагнення ЖОВТИХ до веселощів і посмішок, що може спричинити стрес. ЖОВТІ здатні справитися зі сваркою, та коли їхня кількість відчутно збільшується, ЖОВТІ втрачають свій традиційний блиск.

### **Наважтеся на публічне приниження**

ЖОВТИЙ, якого принизили в присутності інших — видовище не з приємних. Цього більш ніж достатньо, щоб він більше з вами не говорив. Крім того, він вдасться до складних захисних механізмів, а тому ви взагалі нічого не досягнете.

### **ПОВЕДІНКА ЖОВТОГО, КОЛИ ВІН РОЗЛЮЧЕНИЙ ТА ЗНАХОДИТЬСЯ ПІД ТИСКОМ**

Готуйтеся, оскільки ЖОВТИЙ спробує привернути до себе ще більше уваги, ніж зазвичай. Його самолюбство не дозволить йому не роздути

свою присутність у кімнаті ще більше, особливо враховуючи, що він має отримати компенсацію за поганий настрій. Отож він буде активно шукати увагу оточення, тому що тоді він почуватиметься краще. Тільки тепер ризик полягає в тому, що він буде говорити нестерпно багато, захопить весь простір у кімнаті й помістить себе в центр всього на світі.

Можливо ви думали, що це неможливо, однак **ЖОВТИЙ** стане феноменально та навіть нереалістично оптимістичним. Я хочу, щоб ви знали: ви ніколи не відчуєте смак справжніх проблем, доки не спробуєте владнати ситуацію з **ЖОВТИМ** у стані стресу. Він пропонуватиме настільки дикі ідеї, що навіть сам не завжди буде вірити в їх реалізацію. Проте для нього це звична справа.

### **ЧИ МОЖУ Я ДОПОМОГТИ ЖОВТИМ СПРАВИТИСЯ З ЇХНІМ СТРЕСОМ?**

Дозвольте **ЖОВТОМУ** організувати вечірку. Їм потрібно зустріти людей у соціальних умовах. Крім того, необхідність її організації може бути невідкладною. Якщо **ЖОВТОМУ** дозволено протягом тривалого часу жити в стресових умовах, у своїх стражданнях він здатний зайти дуже далеко. У найгіршому разі, запропонуйте **ЖОВТОМУ** відправитися в бар або організувати звичайну гриль-вечірку. Все це не обов'язково має бути фантастично вражаючим, та все ж переконайтеся, що **ЖОВТИЙ** хоч трохи веселиться. Жартую. Переконайтеся, що він з головою поринув у відмінний настрій!

### **СТРЕСОВІ ФАКТОРИ ЗЕЛЕНОЇ ПОВЕДІНКИ**

Якщо ви через якусь причину хочете занурити **ЗЕЛЕНОГО** в стресову ситуацію, погляньте на такі жажливі прийоми.

#### **Спробуйте вивести їх із зони комфорту**

Наприклад, нічого не пояснюючи, доручіть **ЗЕЛЕНИМ** завдання, яке вони ніколи раніше не робили. Та водночас очікуйте досконалого виконання. Залиште **ЗЕЛЕНИХ** віч на віч з людьми, які висувають їм неогрунтовані вимоги. Коли дискусія набуває агресивного характеру, не підтримуйте їх. Відправте до **ЗЕЛЕНИХ** сердиту людину **ЧЕРВОНОЇ** моделі поведінки. Стрес вже не за горами.

### **Залишайте роботу незавершеною**

Невиконані завдання — явище не з приємних. ЗЕЛЕНІ завжди прагнуть бути в курсі подій і почуваються пригніченими, якщо не розуміють, що мають робити далі. Незавершені проекти змушують ЗЕЛЕНИХ нервувати, і тепер ви розумієте, чому діяльність ЖОВТИХ є виключно стресовою для ЗЕЛЕНИХ.

### **Накажіть працювати без перерви**

Якщо ЗЕЛЕНИЙ не отримає свій особистий простір, де він може віддатися своїм переживанням, він стає дуже напруженим. Звісно, він любить інших людей, проте йому також періодично необхідно бути на самоті. Якщо перекреслити цю потребу, він не зможе нормально працювати.

### **Блискавичні та невиправдані зміни**

Швидкі рішення — сильна сторона ЧЕРВОНИХ і ЖОВТИХ (хоча вони не завжди мотивують свої кроки). ЗЕЛЕНІ ж відчують себе мучениками, коли їх схиляють до швидкої зміни ритму, і загалом все це закінчується абсолютною байдужістю ЗЕЛЕНИХ до робочого процесу. Та найгірший вид змін — коли ЗЕЛЕНИЙ отримує ранкове замовлення, і як тільки він починає обдумувати його, то отримує ще один запит. Життя вже не буде таким, як раніше.

### **Чи не могли б ви, будь-ласка, переробити все це від початку до кінця?**

Необхідність переробити задачу — це синонім помилки. Якщо щось потрібно переробити, причина може бути лише одна — завдання, яке ви зробили спочатку, було вирішено неякісно. Іншими словами, все це ототожнюється з критикою. ЗЕЛЕНИЙ трактує це як претензію стосовно нього самого — я недостатньо компетентний у своїй справі. Що ми отримуємо в результаті? Стрес. «Мені не раді тут».

### **Послухайте! Ми не можемо погоджуватися абсолютно на все**

Досвід розбіжностей у робочому колективі або сім'ї неминуче призводить до стресу. Все це пов'язано з конфліктами, а непорозуміння в нашій найважливішій групі — сім'ї — взагалі є невимовно серйозним. ЗЕЛЕНИЙ не розумітиме, що він повинен робити.

**Помістіть їх у центр уваги**

Перебуваючи в компанії людей, ЗЕЛЕНІ за жодних обставин не потраплять у центр уваги. Групи, що складаються більш ніж з трьох осіб, розглядатимуться як великі, якщо тільки ЗЕЛЕНИЙ не знайомий з учасником. Якщо ж ні — ЗЕЛЕНИЙ не відірве очей від тексту виступу, кожен у кімнаті відчує його нервозність, що накладе негативний відбиток на свідомість всієї групи. Словом, не дуже добре.

**ПОВЕДІНКА ЗЕЛЕНОГО, КОЛИ ВІН РОЗЛЮЧЕНИЙ ТА ЗНАХОДИТЬСЯ ПІД ТИСКОМ**

ЗЕЛЕНИЙ стає дуже стриманим і холоднокривним, тоді як мова його тіла характеризується жорсткістю і замкнутістю. Крім того, якщо саме ви — та людина, яка спричинила його стрес, ЗЕЛЕНИЙ досить чітко продемонструє, що він не бажає мати нічого спільного з вами. Зустрічаються навіть ЗЕЛЕНІ, схильні до стійкої апатії. У стресовому стані ці люди перетворюються на черствих та ворожих навіть відносно людей, до яких в нормальному стані ставляться з симпатією.

У своїх діях ЗЕЛЕНІ проявляють помітну нерішучість. ЗЕЛЕНИЙ, який знаходиться в стані стресу, скований у діях і фатально боїться допустити помилку. Це проявляється як на роботі, так і вдома. Наприклад, якщо дитина ЗЕЛЕНОГО захворіла, він стає пасивним і просто спостерігає зі страхом допустити помилку. Вже згодом він візьме всю провину на себе й може надовго замкнутися в собі.

На роботі стресовий стан ЗЕЛЕНОГО проявляється по-іншому. Там ЗЕЛЕНІ зупиняються на своїй впертості, своєю бездіяльністю провокуючи інших людей. Навіть коли вони помічають, що ситуація складається не на їхню користь, вони однаково відмовляються будь-що змінювати. Все це може здатися дуже дивним, але це типова впертість, що заважає їм діяти.

**ЧИ МОЖУ Я ДОПОМОГТИ ЗЕЛЕНИМ СПРАВИТИСЯ З ЇХНІМ СТРЕСОМ?**

Звільніть ЗЕЛЕНИХ від будь-якої роботи. Дозвольте робити те, що вони хочуть: зайнятися садівництвом, виспатися чи застосувати інші форми релаксації. Можна відправити їх у кіно, — та не з компанією, а самих, — або просто подаруйте їм хорошу книгу. Головне, щоб вона читалася за два дні. ЗЕЛЕНІ справді не бажають нічого робити. Почекайте, поки їхня нервозність щезне. Згодом вони знову повернуться до своєї природної поведінки.



## **СТРЕСОВІ ФАКТОРИ СИНЬОЇ ПОВЕДІНКИ**

Якщо ви через якусь причину хочете занурити СИНЬОГО в стресову ситуацію, тоді ви маєте зруйнувати всі його розрахунки.

### **Ви поняття не маєте, про що говорите**

Ви легко можете подумати, що СИНІЙ не сприймає критику особисто, та якщо вона сфабрикована — як вважають вони — безпідставна, ситуація може ускладнитися. Не те, щоб вони боялися конфлікту чи ваших випадів, однак їхнє відчуття ідеального трохи заплямоване.

### **Управлінська команда прийняла спонтанне рішення**

Саме рішення прийнято вдало, до того ж СИНІЙ знає, що ідеального не існує. Однак він має почути мотиви цього рішення. Якщо воно не заплановане, тоді воно відступається від загальної логіки, а все, що відступається від основного плану — не продумане добре. З'являється недовіра, яка неминуче призводить до проблем.

### **І хоча це виглядає трохи неясно, ми однаково йдемо вперед**

Все навколо містить ризики, які помічає СИНІЙ. Так, якщо для ЧЕРВОНОГО величезний ризик — це вистрибнути з літака без парашута, то для СИНІХ грандіозний ризик — замовити нову газонокосарку. Ви справді не знаєте, що може статися. До того ж чим більший темп, тим вищі ризики.

### **А ви знали, що я у стосунках? Ні? Тепер знаєте?**

Це питання порядку та структури. Незалежно від того, говоримо ми про роботу в спокійному темпі чи про ремонт кухні за чітко визначеним планом. Ви ніколи не повинні влаштовувати СИНЬОМУ сюрпризи. Більше того, оскільки він ще не повністю узгодив свої плани, це може спричинити серйозний конфлікт.

### **Ой, а що тут сталося?**

Помилки робляться або пустоголовими, або безтурботними людьми. СИНІЙ ніколи не помиляється, а тому коли люди навколо поголовно допускають порушення, — негативно впливаючи на його плани, — СИНІЙ може просто закритися в кабінеті й відмовитися слухати будь-кого. Він

не збирається слухати, що проєкт провалився, СИНІЙ просто хоче продовжувати виконувати своє завдання — навіть якщо воно вже не актуальне.

### **Наперекір порядкам**

Ви не маєте фантазії? Ми справді маємо бути більш гнучкими, до того ж це дієвий спосіб змусити СИНЬОГО втратити опору в роботі. Зазвичай люди, які порушують правила й діють наперекір усталеним порядкам, розглядаються іншими з підозрою і вимагають особливого контролю. Якщо СИНІЙ розуміє, що працює на компанію, яка не приділяє належної уваги корпоративним законам, він може продемонструвати значний спротив.

### **А зараз ми маємо трохи ризикнути**

Підніміться на кілька пунктів вище. Належна підготовка для СИНЬОГО — це недосяжна досконалість, це Альфа та Омега. Про це навіть говориться в книгах. Отже, якщо СИНЬОМУ не вдається підготувати себе в його улюблений — іноді дуже енерговитратний — манері, він відчуватиме себе невпевнено, що може спричинити стрес. Він — абсолютна протилежність спонтанності. Ви ніколи не доб'єтесь від СИНЬОГО відповіді, якщо він не повністю ознайомився з теоретичною суттю певного питання. А непідготовлені відповіді СИНЬОГО будуть містити таку кількість умовностей, що ви навряд чи ними скористаєтесь.

### **Занадто емоційні люди**

Вульгарна сентиментальність категорично неприйнятна. А ще емоції хаотичні та неохайні, і СИНЬОМУ це не подобається. Логіка — ось що головне. Методичний та послідовний, він завжди вважатиме, що ви — емоційна особистість — не використовуєте свої розумові можливості так, як це робить він.

## **ПОВЕДІНКА СИНЬОГО, КОЛИ ВІН РОЗЛЮЧЕНИЙ ТА ЗНАХОДИТЬСЯ ПІД ТИСКОМ**

СИНІЙ стає невимовно песимістичним. Так, набагато нестерпнішим, ніж зазвичай. Подібний стан СИНЬОГО може перерости в депресію. Він кволий, і ви не зможете його зацікавити. Взагалі. При цьому його сум і морок будуть розповсюджуватися і на нас теж. А ще СИНІЙ стає дуже педантичним.

Відомо, що багато людей, відчуваючи стресові умови, підвищують темп своєї роботи, проте СИНЬОГО це не стосується. Він натхненно тисне на гальма, вважаючи, що екстремальні умови — не час припускати помилки. Кожен, хто оточує цю людину в депресивний момент, може очікувати фундаментальної критики у свій бік. СИНІЙ вкаже на кожну дрібну помилку. Словом, саме в такі моменти він стає нестерпним всезнайкою.

## ЧИ МОЖУ Я ДОПОМОГТИ СИНІМ СПРАВИТИСЯ З ЇХНІМ СТРЕСОМ?

СИНІЙ потребує усамітнення. Оскільки ця людина прагне проаналізувати ситуацію на всіх рівнях, важливо надати їй час та простір для роздумів. Якщо ви забезпечите його необхідним, врешті-решт він повернеться у своє звичне русло. Однак якщо його депресія виявиться глибшою, вам доведеться надати йому більш конкретну допомогу.

**Висновок:** що ж ми можемо винести з вивчення поведінки різних людей у стресових умовах? Існує чіткий урок, який необхідно засвоїти (не рахуючи загального негативного впливу стресу на людину): у рамках екстремальних ситуацій нормальна поведінка людини змінюється. Так, ЧЕРВОНИЙ стає ще більш агресивним і жорстким до оточення; ЖОВТИЙ — похмурим та безсистемним; ЗЕЛЕНИЙ характеризується ще помітнішою пасивністю та непривабливістю, а замкнутий СИНІЙ починає чіплятися до таких дрібниць, які навіть під мікроскопом розгледіти складно.

Найголовніше — не створювати стресових ситуацій безпідставно. Я цілком усвідомлюю, що ви вже знаєте це, та все ж: корисно також дізнатися, що насправді спричиняє стрес для кожної моделі поведінки. Здійснювати тиск на ЧЕРВОНОГО не так страшно, як тиснути на ЗЕЛЕНИХ чи СИНІХ. Навпаки — для ЧЕРВОНИХ це навіть корисно, оскільки стрес не дає їм засумувати.

Стрес може спричинити будь-що — ситуація, ваш тип, ви самі, час доби, рівень роботи, колектив, погода — багато речей. Та якщо ви будете спостерігати уважно, все працюватиме просто блискуче.

## ЕККУРС В ІСТОРІЮ

### **З ТИХ ЧАСІВ НІЧОГО НЕ ЗМІНИЛОСЯ. СПРАВДІ. ЛЮДИ ЗАВЖДИ БУЛИ ТАКИМИ**

#### **Першопричина всього, що ви прочитали до цього моменту**

У цій главі пояснюється, як я прийшов до дослідження, яке слугує основою моєї книги. Якщо ви не цікавитесь історією, історичними паралелями чи дослідженнями, ви можете пропускати цю главу. Що стосується інших — почнемо роботу.

В усіх культурах виникала необхідність категоризувати людей. Коли закінчився кам'яний вік, а наша людська натура стала більш рефлексивною, ми зрозуміли — в усьому світі люди відрізняються одне від одного. Який сюрприз.

Та наскільки всі ми різні? І які шляхи опису відмінностей були знайдені? Мабуть, варто сказати, що шляхів так само багато, як і культур на планеті. Хоча я все ж наведу вам кілька прикладів.

Який з давньогрецьких підходів нам варто використовувати? Систему Гіппократа?

Гіппократ, який жив у IV ст. до н.е., вважається батьком медицини. На відміну від більшості лікарів тієї епохи, він не був забобонним. Вже тоді Гіппократ вважав, що хвороба виникає в природі, а не посилається богами. Наприклад, він стверджував, що епілепсія спричинена блокуванням у мозку. Звичайно, тепер це загальновідомо, але в ті часи думка Гіппократа була дійсно революційною.

З чотирма темпераментами пов'язана гуморальна теорія, або теорія чотирьох тілесних рідин. Відповідно до вчення Гіппократа, темперамент — це наш фундаментальний спосіб реагувати. Наша особистість

чи наш настрій, який є початковим значенням. А наш темперамент контролює нашу поведінку.

Ваше здоров'я знаходиться в нормі доти, доки зберігається баланс між чорною жовчю, жовтою жовчю, мокротинням та кров'ю. Наприклад, коли нас нудить, коли ми кашляємо чи пітніємо, наш організм намагається позбавитися від однієї чи кількох з цих речовин.

«Chole» походить від грецької мови та означає жовту жовч. У зв'язку з цим холерик контролюється жовтою жовчю або печінкою. Пристрасні й темпераментні, холерики часто лякають людей довкола своїми різкими діями. «Холеричний» можна перекласти як «гарячий».



Латинське слово «sanguis» означає «кров». Сангвінік контролюється кров'ю і серцем. Творчі та безтурботні, ці люди випромінюють навколо себе позитивні флюїди. Вони сповнені крові і, відповідно, оптимістичні, веселі, сприймають все дуже легко. Синонім сангвініка — оптиміст.

Флегматик отримує свій вплив від мозку. Флегм означає не що інше як мокротиння. Мокротиння в'язке й цим символізує флегматичний темперамент. Флегматики повільні в рухах та жорсткі.

Нарешті, меланхоліки — люди з надлишком чорної жовчі. З грецької «melaina chloe» означає чорну жовч, яка міститься в селезінці — саме тому ці люди зазвичай сприймаються як похмурі та меланхолійні. Загальний синонім для меланхолійної персони — песиміст.

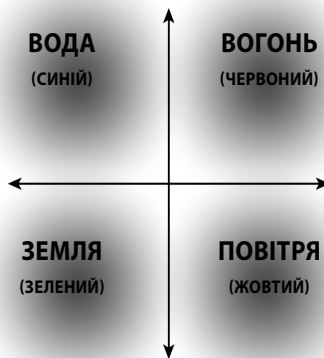
Що ж, у кількох словах ми розглянули теорію Гіппократа.

## Аборигени, які своїм календарем «поставили на вуха» цілий світ в 2012 році, — ацтеки

Ацтеки — корінні жителі Центральної Мексики, які населяли її в XIV—XVI століттях. Вони були звичайними індіанцями, які селилися ближче до природи. Серед іншого, ацтеки добре відомі через своє передбачення кінця світу в 2012 році — тому що тоді закінчився їхній календар. (Коли в 2012-му нічого не сталося, вченими була запропонована теорія, згідно з якою в ацтеків елементарно закінчилися великі валуни, на яких можна було б вирізати свій календар.)

Так чи інакше, у своєму намаганні розділити людей на різні категорії вони використовували те, з чим були знайомі дуже добре — чотири стихії: вогонь, повітря, земля та вода. Ці чотири елементи навіть сьогодні використовуються для опису різних класифікацій духовного та інтелектуального, проте ніхто точно не знає, чи справді ацтеки придумали це вчення. Відомо лише одне — вони активно використовували цю ідею, про що свідчать написи на залишених ними валунах.

Люди «вогню» поводити себе відповідно до свого «спекотного» типу: вогняні, вибухові та запальні. До цього типу належали воїни, які мечем пробивали свій шлях. Лідери.



Люди «повітря» були іншими. Такі самі рішучі, однак із набагато простішим підходом до життя. Ці люди нагадували чарівний вітер, який здіймав у повітря жменьку пилу.

«Земні» люди працювали в селі для колективу. Вони мали уособлювати стабільність та безпеку. Їхнє значення полягало у створенні речей — у тому числі на довгострокову перспективу. Вони будували майбутнє.

А як щодо людей «води»? Вода була одним із елементів, який ацтеки поважали. Вода може знищити все на своєму шляху, та ви здатні зупинити її — якщо ви тільки знаєте, як це зробити. Спокійні та надійні, люди «води» спостергали за всім, що відбувалося.

Як ви можете бачити, ця класифікація має схожість з моделлю Гіппократа — лише інші назви загалом аналогічних категорій.

**Вільям Моултон Марстон — причини, чому кольорова мова працює лише для психічно здорових людей.**

Вільям Моултон Марстон створив тест на визначення брехні за показникам систолічного тиску крові. Результатом стало створення сучасного поліграфу — детектору брехні. Крім того, Марстон писав есе в галузі загальної психології. У 1928 році він презентував книгу «Емоції нормальних людей» — у ній американський вчений дослідив відмінності в поведінкових моделях здорових людей. Раніше К. Г. Юнг і З. Фрейд представляли дослідження, в яких брали участь розумово неповноцінні люди, а тому Марстон виступив свого роду першопроходцем, заклавши основу того, що зараз відоме як теорія DISC. Сама концепція DISC-моделі була структурована кількома роками пізніше — Вальтером Кларком і його аналізом векторів активностей. Як ви помітили, DISC-модель використовується для категоризації різних типів людської комунікації. Для багатьох дослідження М. Марстона й В. Кларка стали невичерпним джерелом знань про здатність розуміти самого себе.

Моултон Марстон знайшов можливість продемонструвати, наскільки люди відрізняються одне від одного, а його модель побудована на певних характерних відмінностях. Так, виділяють чотири сектори, кожен з яких має свою власну характеристику:

- 1) Сектор домінування — характеризує людей активністю у ворожому середовищі;
- 2) Сектор спонукання — характеризує людей активністю в сприятливому середовищі;
- 3) Секторі стійкості — характеризує людей пасивністю в сприятливому середовищі
- 4) Секторі поступливості — характеризує людей пасивністю у ворожому середовищі

Термін, який використовується сьогодні в усьому світі — DISC-типи. Назва походить від аббревіатури (D — Dominance, I — Inducement, S — Submission, C — Compliance). І хоча М. Марстон використовував саме таке словосполучення, у своїй книзі я називаю це аналітичною здатністю, оскільки так простіше описувати індивідуальні типи.

Домінуюча риса будь-якої індивідуальності — це те, як людина справляється з проблемами та новими викликами. Ця риса також єдина, яку можна виміряти.

Натхнення означає здатність людини впливати на інших. При цьому маючи дану рису в своєму характері, особистість завжди зможе переконати людей навколо.

Втім, ми цілком можемо сказати, що домінування — це дія, взаємодія та безпосередньо натхнення.



Наведене зображення показує, що саме вимірюють різні фактори.

*Інститут розвитку особистості та Профільного аналізу*

Ступінь стабільності визначається перш за все тим, наскільки інша людина сприйнятлива до змін. Гостро виражена потреба в стабільності означає низьку готовність до змін і навпаки. Відповідно це наштовхує нас на ряд окремих специфічних шаблонів поведінки — наприклад, шаблон «а в минулому було краще».



Нарешті, аналітична здатність показує, наскільки готова людина слідувати чинним правилам та нормам. Звісно, це створює певні взаємопов'язані характеристики. Тут ми можемо зустріти людей, які не погоджуються з тим, що справи йдуть погано. Якість має неабияке значення.

Як ви, імовірно, помітили, всі типи мають однаковий колір незалежно від того, говоримо ми про сучасну психологію чи повертаємося до бачення індіанців в Латинській Америці. Хоча взагалі кольори — не найважливіше. Це всього-на-всього шлях спрощення сприйняття для тих, хто ніколи не зіштовхувався з моделями поведінки до цього. Будучи викладачем, я понад двадцять років займався даним питанням з людьми, а тому на власному досвіді переконався — елементарна система кольорів справді полегшує засвоєння матеріалу.

М. Марстон завершив дослідження психологічних типів поведінки в 1930-х. У наступні роки багато інших науковців розвивали та покращували інструмент його дослідження. За новими даними, понад 50 мільйонів людей за останні 35 років використали розробку М. Марстона. Наприклад, американському вченому Біллу Боннстеттеру вдалося досягти феноменальних результатів у розвитку закладеної М. Марстоном системи. Суне Гелльберг, засновник ІРО, успішно використовує цей інструмент аналізу у своїх провідних проєктах.

Якщо ви хочете дізнатися більше про роботу Інституту розвитку особистості та Профільного аналізу, і, можливо, подати заявку для отримання ліцензії на використання даного інструменту, ви можете знайти всю потрібну інформацію на сайті: [www.ipu-profilanalys.se](http://www.ipu-profilanalys.se).

І як би там не було, пам'ятайте: з точки зору теорії немає очевидної різниці між теоретичним знанням та практичним вмінням, та варто вам лише почати практикуватися — різниця стає помітною неозброєним оком.

Я описав чотири основні категорії, виокремлені М. Марстоном, та не забувайте: більшість з нас поєднує в собі саме комбінації різних кольорів поведінки.

## ГОЛОСИ З РЕАЛЬНОГО ЖИТТЯ

Книга, яку ви тримаєте у своїх руках — переклад четвертого видання «В оточенні ідіотів, або як зрозуміти тих, кого неможливо зрозуміти?» Коли робота була надрукована в Швеції, її прочитало близько 15 000 людей. Причина, через яку я написав цю роботу, у тому, що впродовж багатолітньої діяльності в різних сферах, на тренінгах та лекціях я завжди задумувався: де ж ще ми можемо дізнатися про біхевіористське знання? Чіткого джерела не було. Саме тоді я вирішив написати книгу, яку ви зараз дочитуєте.

Письменник завжди прагне знати, що люди думають про його літературну діяльність. Оскільки я пишу в жанрі нон-фікшн, я розумію: часом правда може пройти крізь вас подібно електричному шоку, та водночас я обожнюю незручні завдання. Тож я просто взяв інтерв'ю в чотирьох людей різних темпераментів, запитавши про дослідження загалом і про те, як вони справляються з буденним життям, виходячи з кольору їхньої моделі поведінки.

Примітка: зверніть увагу не тільки на суть сказаного цими людьми, але також на їхню манеру відповідати на запитання.

**Хелен, генеральний директор приватної компанії зі штатом приблизно в 50 працівників. Переважно ЧЕРВОНИЙ колір темпераменту без ЗЕЛЕНОГО або СИНЬОГО. Незначне вкраплення ЖОВТОГО кольору.**

*Що ви думаєте про цей інструмент? Про DISA-мову?*

Інструмент здається ефективним способом уникнути непорозумінь між людьми. Я одразу зрозуміла, у чому полягає суть. Книга хороша, проте водночас могла би бути трохи коротшою — мабуть, десь наполовину. І я б зробила текст більш конкретним — мені не подобаються повтори. Втім, загалом все доволі добре. До речі, минулого Різдва кожному зі

своїх колег я подарувала вашу книгу, наполегливо попросивши прочитати її. Моє прохання виконали майже всі.

*Яке з практичних знань виявилось для вас найбільш важливим?*

З цього моменту мені не потрібно ходити колами, коли я хочу сказати щось, а мої співробітники знають, що я зовсім не тиран — я елементарно ЧЕРВОНА. Вони розуміють — їхній керівник не злий, але вимогливий та рішучий. Найцікавішою стала частина про СИНЮ поведінку. Я ніколи не задумувалася про те, що бачення певних речей цими людьми настільки відрізняється від мого, а сам робочий процес такий важливий. Тепер зрозуміло, чому СИНІ потребують так багато часу на вирішення чогось.

*Є ще щось?*

Ні. Хоча, додам про ЖОВТИХ. Протягом багатьох років мене цікавила їхня поведінка. Такі балакучі. Просто я маю знайомих ЖОВТОГО темпераменту, які просто сідають собі й говорять безперестанку, хоча при цьому конкретики в словах мало. Взяти хоча б мого сусіда, який постійно щось планує, та ніколи нічого не виконує. У принципі, мені все рівно, однак його дружина вже точно зійшла з розуму. І навіть серед моїх працівників ЖОВТІ не виділяються особливими результатами. Цікаво, що я не вважаю це серйозною проблемою. Коли необхідно, я вимагаю від них результат у більш радикальній формі. Врешті-решт їхні кислі міни я зможу пережити, а в офіс приходжу не для веселощів чи ігор.

*Можете поділитися досвідом спілкування із ЗЕЛЕНИМИ?*

Так, звичайно. Хм, ну що я можу сказати. (Хелена взяла довгу паузу й поглянула у вікно.) Вони також потрібні, що цілком природно. Вірні та покірні. Але, чесно кажучи... Я навіть не уявляла, що ці люди здатні говорити за твоєю спиною, а очевидно так і є. До речі, я помітила, що ЗЕЛЕНІ унікальні в поширенні чуток. Навіть впровадження мінімальних змін викликає безкінечну кількість пліток в їдальні. Домисли за домислами — зазвичай абсолютно невірні, адже ці люди не мають ніякого уявлення про предмет розмови. Було б простіше, якби вони просто прийшли до мене з чіткими питаннями, чи не так? Невже настільки складно просто зайти в кабінет менеджера й поцікавитися будь-чим прямо? Тим більше, ЗЕЛЕНІ знають, що я завжди відповім чесно. Словом, всі ці ходін-

ня навколо з безперервними плітками доводять мене до ручки. Я вже навіть не скажу, скільки разів повторювала: у нашій компанії кожен має довіряти одне одному. Мене взагалі хтось слухає?

*Як ви вважаєте, чому вони не прислухаються до ваших порад?*

Вони бояться, що я розізлиюся. А взагалі я ніколи не задумувалася про це. Колеги вважають, що я гніваюся кожного разу, коли підвищую голос, але ж ні, це просто означає, що я хочу наголосити на сказаному. (Пауза.) Особисто мені начхати на те, наскільки різким може бути обговорення — дискусія все рівно не має нічого спільного зі справньою злістю. Головною несподіванкою для мене стало те, що люди можуть дати задній хід перед натиском когось більш напористого. Лише одного не розумію: як дорослі люди можуть поводити себе таким чином. У книзі це питання не розглянуте.

*На вашу думку, ухилення від прямої відповіді — ознака незрілої поведінки?*

Абсолютно вірно. Я б навіть сказала, непорядної. Це як розмовляти з дитиною, яка відмовляється визнати, що вона взяла шоколадний бісквіт без дозволу. Якщо я все бачила, навіщо ти продовжувати викручуватися? Мабуть, це єдине, чого я не розумію. Визнай свої помилки! Це так складно? Просто визнай, і ми зможемо рухатися далі. Однак ухилення... у таких ситуаціях я втрачаю контроль над собою.

*Гаразд. Розглянемо інші кольори. Ви сказали, що з СИНІМИ домовлятися найпростіше. Також досить легко комунікувати з ЖОВТИМИ. А як щодо ЧЕРВОНОГО темпераменту? Людей з аналогічним вашому типом поведінки?*

Як правило, жодних проблем. Ми просто робимо те, що повинні робити. Я собі так це уявляю. Наприклад, наша група менеджерів складається з п'яти чоловік, не рахуючи мене. Мабуть, три людини там — ЧЕРВОНІ. Хоча зачекайте, не так. Дві людини мають ЧЕРВОНИЙ тип, а третя — комбінований, ЧЕРВОНО-ЖОВТИЙ. Є також СИНІЙ — все контролює. І п'ятий менеджер... Важко сказати. Він одночасно і далекоглядний, і уважний до деталей. Чи може людина бути ЖОВТОЮ-СИНЬОЮ?

*Так, звичайно, досить поширена комбінація. ЗЕЛЕНИХ в команді немає, так?*

(Посміхається.) Ні.

*А як загалом ви прокоментуєте свій власний — ЧЕРВОНИЙ — темперамент?*

Що ж, ніколи у своєму житті я не задумувалася про свою поведінку, доки не прочитала книгу. Та чим далі в книзі я просувалася, тим більше я усвідомлювала: сама й лише сама я спричиняла всі ті проблеми, з якими зіштовхнулася у своїй кар'єрі. Звісно, це пов'язано з небажанням рахуватися з поглядами та переконаннями інших. Ніколи не думала, що деякі люди можуть боятися мене. І в поспішних та непродуманих рішеннях, які несли за собою проблеми, винна лише я — сама хотіла всього й одразу. Так, я розумію, що пропозицію потрібно обдумувати перед її реалізацією, однак все ніби стається без моєї волі. Знаєте, у голові з'являється ідея — і вуаля! Все реалізовано ще до обіду.

*Ви можете навести приклади ситуацій, які були спричинені поспішно прийнятим рішенням?*

Та їх сотні. (Сміх.) Одного разу я влаштувалася на роботу, навіть не обговоривши зарплату. Як виявилось, я була зобов'язана працювати 60 годин на тиждень без понаднормових. Також колись я найняла на роботу людину, яка згодом виявилася абсолютно некомпетентною. Просто на співбесіді я не поцікавилася його здобутками та резюме, подумавши: він точно розуміє, про що говорить. Як виявилось, ця людина не мала жодних знань про індустрію чи маркетинг. Справжнісінький шарлатан. І все б нічого, та, на жаль, його робота обійшлася нам дуже дорого. Навіть до звільнення ми втратили сотні тисяч доларів.

*Звучить дуже добре. Як щодо приватного? Як ваш темперамент проявляється в особистому житті?*

В особистому житті я задумуюся над цим ще менше, що трохи кумедно. Я показала книгу своєму чоловікові, попросивши прочитати її. Звичайно, він не справився — забагато за раз. Тоді я виділила окремі глави, наполягаючи, що хоча б на них він має зупинитися.

*ЧЕРВОНИЙ темперамент?*

ЧЕРВОНИЙ темперамент. Щось з виділеного він все-таки прочитав і, мабуть, впізнав у прочитаному свою дружину. Тоді він трохи засміявся, але коли я думаю про це зараз, я розумію, що він нічого так і не сказав.

*Чи прокоментував він розділи, які висвітлюють ЗЕЛЕНИЙ темперамент?*

Ні.

*А як ви вирішуєте спільні питання? Злагоджено?*

А як ви вирішуєте спільні питання? (*Гучний сміх.*) Я говорю, що потрібно зробити, і він виконує це. Ще до того, як він закінчить попереднє завдання, я вже підбираю та відправляю йому інше. І в результаті драгуюся, адже він не закінчує роботу. Хоча він за все своє життя нічого не закінчував. Ми часто сміємося з цього приводу — що, так би мовити, я сама створюю безлад, а в усіх смертних гріхах звинувачую його. Я впевнена, що йому живеться нелегко.

*Я розумію. Виходячи з вашої ЧЕРВОНОЇ поведінки: що може роздратувати вас найбільше?*

Деякі люди приймають просте рішення цілу вічність, що не може не злити мене. Я розумію, що є швидкою від природи, однак деякі люди все ж думають незбагненно повільно. Без різниці: у роботі чи в особистому житті. Наприклад, ми збираємося купити старе крісло, щоб доповнити одну з кімнат в нашому будинку. Враховуючи мою зайнятість, ми домовилися, що чоловік... (*тут Хелен здіймає брови, і на її обличчі повільно розповзається посмішка*). Я погодилася, що нехай краще він займеться вибором: тобто перевірить онлайн-магазини, аукціони, секонд-хенди і так далі. Однак нічого не було виконано! Взагалі! І за кілька днів теж. Наступного дня, під час обідньої перерви, у вбиральні, я самостійно знайшла п'ять різних варіантів, відправивши все чоловіку. Втім, коли я повернулася додому за п'ять годин, моє повідомлення залишилося непрочитаним! Я вибухнула, а він замкнувся в підвалі.

*Гаразд, красномовний приклад, дякую. Як довго ви одружені?*

Чотирнадцять років. Наша зустріч була випадковою. Зазвичай я говорю, що мене приваблювало його вміння замовкнути, коли потрібно, і з того часу нічого не змінилося. Проте все ж іноді я хотіла би бачити більше експромту та ініціативи. До речі, я ніколи не запитувала, що він цінює в мені.

*А як ви вирішуєте конфліктні ситуації, якщо він ЗЕЛЕНИЙ, а ви ЧЕРВОНА?*

Якось справляємося. Взагалі я не вважаю, що між нами виникає дуже багато непорозумінь. Просто зазвичай коли щось стається, коментую здебільшого я, і тоді він може стати дуже похмурим.

*Стати похмурим? Що ви маєте на увазі?*

Протягом кількох днів він може ходити так, ніби цілий світ звалився на його плечі. У таких ситуаціях я просто ігнорую його поведінку — і згодом він повертається до нормального стану. Хоча зізнаюся, що періодично я все-таки стомлююся від його сумного обличчя і просто запитую, у чому проблема. (Пауза.)

*Що відбувається тоді?*

Що відбувається? Ну ... Він відповідає, що ніякої проблеми не існує, та зрозуміло, що це не так. Я знаю свого чоловіка дуже добре — стурбованість на його обличчі проявляється ще заздалегідь. Специфіка полягає в тому, що він відмовляється визнавати свою буркотливість, а це означає, що він ображається або на мої слова, або на мої дії. Щоправда тут є один нюанс: я нічого не пам'ятаю. І починаю гадати — а це абсолютно марна справа. Як правило, причиною його образи стає якась незначна фраза, про яку я забула в ту саму хвилину, коли сказала її. Звісно, якщо я згадую, він стає ще похмурішим, а тоді ситуація може розтягнутися на кілька тижнів. Не можу зрозуміти, як він сам уживається з цим.

*А як ви спілкуєтеся, коли проблему не вдається вирішити? Так, нічого, що я запитую про це?*

Ми просто забуваємо про ситуацію. Тобто, це я забуваю, оскільки з самого початку не розуміла, у чому суть нашого конфлікту. А ось мій чоловік зберігає цю свою «пам'ять» про конфлікт в якомусь приватному архіві, куди тільки він має доступ. І якщо так, то на даний момент його сховище вже має бути заповнене під зав'язку.

(На мить Хелен задумується про своє.) Знаєте, мені завжди діставалося за бажання відстоювати свою думку, рухатися своєю дорогою, не підлаштовуючись під інших. Ще в дитинстві в багатьох ситуаціях я поводитися необдуманно та ризиковано. Однак зрештою я ні про що не жалкую, адже все це зробило мене тією людиною, якою я є зараз. Хоча, звісно, це непростий шлях.

*Чи могли б ви виділити переваги такої ставки на ризик?*

Якщо ви просто будете сидіти й розмірковувати, це ні до чого не призведе. Неважливо, наскільки виняткові ваші плани, якщо ви їх не реалізовуєте. Звісно, часом мені здавалося, що я втрачаю орієнтир, проте це

ніколи не зупиняло мене. У моєму житті було чимало невдач: банкрутство, втрачена робота й тому подібне, однак саме такий підхід дозволив мені досягти того, що я маю зараз. І йдеться не про те, як багато ви знаєте чи можете, головне не стояти на місці. І з цим я завжди справлялася добре. Просто дійте.

*Яку пораду ви б дали людям, які з вами зустрічаються? На що їм потрібно звернути увагу?*

(Пауза.) Не дозволяйте себе залякати тим, що іноді я виглядаю грізно. Не відмовляйтеся від своїх слів, якщо я поведжу себе занадто настирливо. Така поведінка не продиктована злістю, просто іноді якимсь чином я можу... поводити себе більш грубо. Однак люди також не повинні забувати про роботу.

Ми з чоловіком часто говоримо про те, наскільки відрізняються способи нашої комунікації: наприклад, він може десять хвилин розповідати передісторію з певного питання, тоді як я одразу починаю з головного. Ну добре, можливо, з незначною додатковою інформацією, хоча зазвичай обходжуся без неї.

Люди мають пам'ятати, що роботу можна виконувати без зайвих розмов. Направте свою енергію на вирішення поставленого завдання і не займайтеся зайвими речами. До речі, ми можемо спілкуватися і в приватному житті також.

**Хакан — менеджер з реклами на одному з головних комерційних телеканалів. ЖОВТИЙ, але з незначним відтінком ЗЕЛЕНОГО кольору. СИНЬОГО та ЧЕРВОНОГО кольорів не має.**

*Що ви думаєте про цей інструмент? Про DISA-мову?*

Просто чудово! Надзвичайно корисний інструмент, про який я хотів би розповісти іншим людям. Я також впізнавав себе на сторінках цієї книги! Тільки не розумію, як 24 питання може представити точно картину мого характеру. Однак в іншому все просто блискуче. Я показав тести усім знайомим, і ми довго сміялися над результатами. Я прочитав великі розділи книги, а потім зосередився здебільшого на частині про ЖОВТИХ. Не можу сказати, що повністю погоджуюся з написаним, однак більшість тез я підтримую.



*З чим саме ви погоджуєтеся, якщо ми говоримо про поведінку ЖОВТИХ?*

Я згоден з тим, що ми, ЖОВТІ, творчі та винахідливі. Мені завжди про це говорили. Я прекрасно справляюся навіть з найскладнішими проблемами, тому що я можу вирішувати їх в свій спосіб, відмінний від інших.

*Відмінний? Що ви маєте на увазі?*

Ейнштейн одного разу сказав, що ви не можете вирішити проблему на тому рівні, на якому вона виникла. Ну, якось так. Але це моє переконання, і саме тому я завжди підходжу до вирішення будь-якої питання зі свіжим поглядом. Якщо мої клієнти висловлюють своє задоволення, то це тільки через мій творчий підхід. А ще я майстерно схилию людей на свій бік. Завжди відчував, що мені легко спілкуватися з людьми — і це вроджений дар. Я маю багато знайомих; маю хороший рівень публічних виступів. Ще в юному віці я був президентом шкільної ради й часто виступав перед всією школою.

*Перед школою?*

Так, перед усіма. Ну добре, не завжди. Гаразд, зазвичай я виступав перед своїм класом. Перед випускниками всіх 9-х класів. Однак завжди панувала прекрасна атмосфера і люди були задоволені. З того часу я тільки продовжую цим займатися. У різних ситуаціях мене нерідко назначають прес-секретарем. Чи прес-аташе, як це зараз прийнято називати.

*Чи можете ви навести кілька прикладів?*

Так, залюбки. Наприклад, на курсах проводять групові вправи, і часто я єдиний, хто відповідає на поставлені запитання. Зазвичай відповідь задовольняє всіх. Що казати, я завжди вмів подати інформацію належним чином. Сюди належать і зустрічі з клієнтами — навіть якщо присутні ще кілька моїх колег, говорю виключно я.

*Що ваше оточення думає про це?*

Все нормально. Вони люблять, коли хтось виступає. Як ви, мабуть, знаєте, багатьом людям складно підбирати правильні слова. Ви були психологом? Я знаю дівчину, яка працює психологом у в'язниці. Виглядає цікаво. Зазвичай вона розповідає мені, що багато в'язнів почувується паскудно, але, у принципі, це не так дивно. Боже, я не пережив би, якби мене зачинили таким чином.

*Я не психолог, я біхевіорист.*

У книзі була одна річ, яку я не зрозумів — напрямки розвитку.

*Як ви гадаєте, що це означає?*

Дослідження показує, що я швидко приймаю рішення, і це правда. Втім, я не згоден, що мої рішення не засновуються на ретельному аналізі. Навпаки, я глибокий аналітик і кожного разу ретельно вивчаю якісь питання. Завжди перевіряю факти, перш ніж прийняти рішення. Отже, у цьому аспекті аналіз взагалі недостовірний.

*Я зрозумів. Чи є інші невідповідності?*

Там сказано, що, критикуючи, я говорю занадто багато. Це абсолютно неправильно. Я дуже лаконічний. Оскільки знаю, як використовувати мову, я не співвідношу себе з написаним. Так, і, до речі, про погану роботу з фактами: я й без цього все добре відчуваю. І це ніяк не можна вважати недоліком, навпаки — це перевага.

*Перевага — більше довіряти почуттям, а не фактам?*

Саме так. Ми, люди, — емоційні створіння. Звісно, що ми будемо довіряти нашим почуттям більше. Особливо я. Це область, де я відчуваю себе, як риба у воді — інтуїція ніколи мене не підводить. Хоча не секрет, що більшість взагалі не має інтуїції.

*Може й так. Як ви вважаєте, чи можна навчитися користуватися інтуїцією?*

Ні. Це те, що дається нам при народженні. Ви або маєте інтуїцію, — як я, — або ні.

*Тобто тоді вже пізно щось робити, правильно?*

Ні, не пізно. Я мав на увазі інше.

*Ви сказали, що інтуїції неможливо навчитися.*

Гаразд, мабуть, я перебільшив. Але ви повинні погодитися, що це важливо!

*Та хіба у вашому житті не траплялися ситуації, коли розраховувати потрібно було саме на логіку, а не на шосте чуття?*

Траплялися, звичайно. Взагалі дуже важливо вміти мислити логічно та раціонально. Я завжди про це говорив. Ви повинні подивитися на питання і зрозуміти, що потрібно робити. Тільки я б сказав, що це простіше для когось на кшталт мене. Впродовж багатьох років я працював продавцем, а тому здатний бачити різницю. Я знаю, які факти потрібно брати до уваги в першу чергу.

*Вибачте, але я трохи заплутався... Лише хвилину тому ви сказали, що найважливішою є саме інтуїція. Як це можна поєднувати?*

Ви підміняєте мої слова. Я ніколи не говорив, що ви не повинні використовувати логіку. (У цей момент Хасан стиснув губи та схрестив руки на грудях.) Я говорю тільки про те, що ви повинні покладатися на інтуїцію. (Пауза.) І на факти теж.

*Рухаймося далі. Чи почерпнули ви практичні знання з прочитаної книги?*

Так. СИНІ — смертельно нудні. Я знав про це раніше, тільки не думав, що ті люди були СИНІМИ. Ох, які ж вони бюрократи... Згадую, як нам доручили виконати один проект. Насправді нічого складного, до того ж ми вже мали відповідний досвід роботи — йдеться про пошук особливого способу представити нову лінійку продуктів. Однак у команді були СИНІ хлопці. Кваліфіковані та добре обізнані, вони так і не зрушили з місця: розписали план дій, зробили розрахунки, проаналізували всі нюанси — і на тому закінчили. І так кілька разів.

*Можливо, вони не були настільки хорошими у використанні своєї інтуїції?*

Ви про що?

*Тож вам складно працювати з СИНІМИ людьми?*

Мій темп занадто швидкий для них, тільки й всього.

*З того часу, як ви прочитали цю книгу, чи відчувли ви позитивні зрушення у вашому приватному житті?*

Ні, все добре, як завжди. Маю багато товаришів, з якими організовую шедевальні вечірки. Ну, сусіди точно обговорюють їх місяцями.

*Тобто ви запрошуйте сусідів теж? Звучить непогано.*

Та ні, заради Бога. Вони жакливо нудні.

*Але про можуть говорити сусіди, якщо вони навіть не ходять на ваші вечірки?*

(Пауза.) Ох, чоловіче, сам подумай. Ха-ха!

*Яку пораду ви дали б людям, які зустрічають вас у житті? На що вони повинні звернути увагу?*

Зустрічають мене?

*Так, інакше кажучи, я говорю про можливу реакцію оточення на вашу поведінку.*

Тоді ось що я вам скажу. Не сприймайте життя настільки серйозно. Я маю на увазі, ми живемо тільки раз. Люди мають нагадувати собі про це. Ми повинні вміти не тільки працювати, але й відпочивати теж. Не зациклюйтеся на речах. Рухайтеся далі, а не стійте на місці. Я точно так не роблю, і вірю, що життя сповнене позитиву.

*Гаразд, це те, у що вірите ви. Але що б ви порадили людям, які тільки познайомилися з вами?*

*Як їм треба поводити себе?*

Посміхатися. Посмішка відкриває нові горизонти.

*А в роботі?*

Я щойно сказав: посміхатися. Все інше прийде. (Пауза.) Гаразд. Не існує досконалих людей. Всі ми маємо свої недоліки, про які не дуже приємно говорити.

*На ваш погляд, які недоліки маєте ви?*

Як ви знаєте, я думаю в протилежному ключі. Моя увага завжди сконцентрована на позитивних речах, на тому, щоб підкреслити та зміцнити їх. До того ж якщо люди навколо будуть думати про негатив, звідки в людей з'явиться щасливий настрій, правильно?

*Звучить логічно, але недоліки властиві кожній моделі поведінки. І вони навряд чи зникнуть, якщо ми будемо замовчувати їх, так?*

Я маю на увазі інше. Ви не маєте концентруватися на негативних речах. Підкреслюйте позитивні сторони ще більше. Небеса й без цього знають, як багато зануд живе навколо, чи не так? Візьмемо, наприклад, ЗЕЛЕНИЙ

темперамент. Ці люди турбуються про все на світі, в усьому вбачають ризики. Ви не можете жити так постійно. Так справи не робляться. Я маю сусіда, який боїться всього на світі, особливо нових речей, без яких я особисто своє життя не уявляю. Іноді я думаю, що він лякається навіть своєї тіні. Або візьмемо СИНЮ поведінку. Ще ті мисливці за ризиком! Для цих людей життя за вікном — ризик. Навіть якщо вони розуміють, який результат отримають, вони все рівно зосереджуються на ризиках. Для мене це просто незбагненно.

*Ви говорите правильні речі: ЗЕЛЕНІ справді не схильні до змін, а СИНІ з головою заглиблюються в аналіз ризиків. Чи мають якісь недоліки люди ЧЕРВОНОЇ моделі поведінки?*

Сварливі. Це, безсумнівно, моє основне враження від ЧЕРВОНИХ. Багато з них насправді досить противні люди. Звичайно, вони орієнтуються на результат і все таке, однак немає потреби бути грубим. Також ці люди вирізняються неймовірною сухістю в спілкуванні. Наприклад, ви надсилаєте їм об'ємне та позитивне повідомлення, а у відповідь отримуєте прозаїчне «Окей». Кілька приємних слів не віднімуть у вас багато часу, а людина зможе відчути радість. Я завжди дуже уважний у своєму самовираженні.

*Отож ви проаналізували недоліки ЧЕРВОНИХ, ЗЕЛЕНИХ та СИНІХ. Не думаєте ви про аналогічні в ЖОВТИХ?*

Оооох ... все залежить від самоаналізу. Без розуміння себе речі можуть вийти з-під контролю. (Пауза.)

*Зараз ви думаєте про щось конкретне, так?*

Якщо той, кого це стосується, не вміє слухати й водночас не помічає свого недоліку, тоді розмова дійсно може повернути в доволі специфічне русло. Хоча іноді ви просто фізично не можете дослухати. Неодноразово під час різних зустрічей я відчував, як просто змушений додати активності в кімнаті. І враховуючи мій незрівнянний драйв, все часто закінчувалося прекрасно.

*Це добре, що деякі ЖОВТІ можуть навчитися слухати краще. Та знову ж таки: конкретно ви можете виділити певні недоліки у своїй поведінці?*

(Настає дуже довга пауза.) Так одразу нічого в голову й не приходять.

**Елізабет, співробітник ради округу, ЗЕЛЕНИЙ з елементами СИНЬОГО кольору. В окремих випадках також прослідковується відтінок ЖОВТОГО. ЧЕРВОНИЙ відсутній.**

*Що ви думаєте про цей інструмент? Про DISA-мову?*

Було весело пройти тест. До цього я й так чимало знала про свій темперамент, проте зараз все стало ще зрозуміліше. Зокрема, тепер я розумію, що ЧЕРВОНИ вважають мене впертою і що від природи я злегка обережна. Але я просто хочу, щоб люди уникали конфліктів — співпраця надзвичайно важлива. І, знаєте, на мій погляд, кожен повинен думати саме так.

*Чи почерпнули ви щось конкретне з книги «В оточенні...»?*

Мій син подарував мені цю книгу на день народження. Він такий добрий, кожного разу щось дарує, хоча я сказала, що мені не потрібні подарунки. Філіп проявляє турботу, але сам безробітний і не має зайвої копійки. Минуло багато часу, перш ніж я почала читати. Насправді почати було досить важко, не в останню чергу через те, що мене постійно відволікали. Та як тільки я увійшла в ритм, книга здалася мені дуже приємною. Там стільки кумедних прикладів. Я також читала інші роботи цього автора: захоплююче, та сама тема не дуже приємна. До речі, коли я прочитала своєму чоловіку про його колір, ми ще довго сміялися.

*На вашу думку, які кольори властиві йому?*

О, він ЖОВТИЙ. І СИНІЙ. Водночас, чесно кажучи. Таке взагалі можливо?

*Так. Це абсолютно можливо. Що в книзі розмішило вас?*

Та все через його занадто оптимістичне відношення до власного часу. Він завжди вірить, що здатний зробити більше, ніж він зазвичай робить. У принципі, через це ми завжди запізнюємося, коли кудись ідемо. Наприклад, він може відправитися в душ за три хвилини до прибуття гостей і тому подібне. Хоча за тридцять років нашого спільного життя таких ситуацій набралось не дуже багато. Та й взагалі вони не настільки важливі. Мій Томмі чудовий.

*Чи почерпнули ви якісь практичні знання?*

Я легко знаходжу спільну мову зі ЗЕЛЕНИМИ, і це добре, тому що нас так багато! Мені також сподобалося думка про те, що ми, ЗЕЛЕНІ, постійно

прагнемо піклуватися одне про одного. Це дійсно важливо, і так повинен робити кожен. Хоча, зрозуміло, на даному етапі ми далекі від подібного положення справ — сьогодні наше суспільство стає все більш егоїстичним. Втім, я не думаю, що так буде завжди. Що ще? Так, потім я уважно читала про ЖОВТИХ, як мій чоловік, і про СИНІХ, як моя сестра. Вони досить традиціоналістська, жорстка та трохи байдужа.

*У чому проявляється її байдужість?*

У відношенні до всіх нас. Вона ніколи не цікавиться справами своїх рідних і практично не телефонує на мій день народження.

*Я правильно розумію: вона ігнорує ваше свято?*

Ну, вона телефонує, але я відчуваю, що вона робить це з почуття обов'язку, а не через природне бажання. Крім цього, вона може бути дуже критичною. Кілька років Томмі зробив у нашій кухні ремонт. Тоді прийшла Айвбор — моя сестра — і перше, що вона зробила, — розкритикувала його роботу.

*Як саме?*

Ну, спочатку вона сказала, що дверцята буфету підвішені криво.

*А вони були прикріплені рівно?*

Ну, так, вони висіли трохи криво. Однак навіть вона взагалі вказала на це? Томмі ремонтував кухню протягом кількох тижнів, і першим відгуком на його роботу стала абсолютно щира критика всіх його рішень.

*Як я розумію, вона критикувала не тільки дверцята?*

*(Елізабет закивала головою.)*

*Що ви можете сказати про ЧЕРВОНИХ?*

Ну... вони непогані люди, по-своєму. *(Пауза.)*

*Що ви маєте на увазі?*

Вони виділяються високою ефективністю роботи, працюють водночас дуже багато. А ще ці люди оперативно реагують на ситуацію. Чесно

кажучи, іноді я жалкую, що від природи не маю їхньої завзятості та цілеспрямованості, та нічого не поробиш. Я та, ким є — собою.

*Але ви вважаєте, що було б непогано перейняти щось від ЧЕРВОНОГО, правильно?*

Так, авжеж. Але ти такий, який ти є. До того ж вони досить ... жорсткі.

*Учому це проявляється?*

Ну, в деяких ситуаціях вони поводять себе бездушно. Керівник нашого відділу — досить ЧЕРВОНИЙ, і своєму оточенню він може висловити все, що завгодно.

*Як від цього страждає конкретно ви?*

Мені складно справлятися з конфліктними ситуаціями. Звісно, я усвідомлюю, що ви не можете уникати їх постійно, та все ж складно виконувати роботу, коли всі довкола безперервно сваряться одне з одним.

*Отже, всі перебувають на ножах, я правильно розумію?*

Мабуть, не всі. І це відбувається не увесь час. Однак проблеми є. Атмосфера в колективі зіпсована, ми практично не спілкуємося між собою, а керівництво не звертає уваги. Більшість людей відчуває жахливий дискомфорт. Минулого року мені довелося взяти лікарняний.

*Ви пробували донести цю проблему до керівника?*

П'ять років тому ми намагалися — і особливо це не допомогло. Ситуація покращилася на певний період, але потім все знову повернулося до стабільного дискомфорту.

*Гаразд. Як ви почуваєте себе зараз?*

Все добре. На роботі ми тримаємося своєю групою, переживаємо все разом. Багато хто працює в компанії багато років.

*Що ви можете сказати про свій власний колір? Як ви живаєтеся з іншими темпераментами?*

Що ж, ЧЕРВОНІ точно не люблять ЗЕЛЕНИХ, хоча нас набагато більше. Я на власні вуха чула, як ЧЕРВОНИЙ скаржився на ЗЕЛЕНИХ колег. Ці люди називають нас необов'язковими.



*Що це означає? Чи могли б ви навести конкретний приклад?*

Та деякі речі не потребують пояснень. Ви просто розумієте це. Відчуваєте це, особливо, коли ви чимось незадоволені.

*Ви сказали, що ваш керівник мав ЧЕРВОНИЙ темперамент?*

Не мій безпосередній керівник, я мала на увазі керівника департаменту. Рішуче ЧЕРВОНИЙ.

*А чому ви так вирішили?*

Тому що це точно правда. Все ясно, як божий день. Він швидко говорить та швидко ходить. Дуже вимогливий. Орієнтований на результат, жорсткий. А ще може легко звільнити людину.

*Якщо ви здатні звільнити працівника, ви перетворюєтеся на жорстку людину?*

Безсумнівно.

*І як потім поводить себе керівник департаменту?*

Поняття не маю. Я ж ніколи не спілкувалася з ним прямо. Але ви просто знаєте, що все саме так.

*Просто знаєте?*

Я чула про це від людей, які мали з ним проблеми.

*А що конкретно сталося?*

Деякі з них були суворо розкритиковані, наприклад, за запізнення. Їх негайно викликали на килим. Але мене це не стосується. Я завжди все виконую вчасно.

*Тобто працівник не прийшов на роботу вчасно, за що був розкритикований, так?*

Не тільки за це, в усіх відношеннях.

*Що саме було сказано цим людям?*

Я не була присутня безпосередньо, але колега сказала, що в організаціях так справи не вирішуються.

*Ви вважаєте запізнення на роботу нормальною справою?*

Ні, це не нормально.

*Тоді хіба керівник департаменту не мав вказати людині, яка запізнилася, на її помилку?*

Я думаю, що він повинен був, так, проте все залежить від манери, в якій ви це зробите.

*Він кричав на вашу колегу?*

Ні, але він зазначив, що ніхто не має права запізнюватися, і при наступному запізненні вона отримає попередження.

*Скільки разів вона запізнювалася?*

Ох, вона ніколи не приходила вчасно.

*Все зрозуміло. На що необхідно звертати увагу людям, які зустрічаються з вами в повсякденному житті?*

Що ж, було б непогано, якби люди розуміли, що не потрібно так поспішати й форсувати події. Крім того, я категорично не приймаю постійні зміни, а до того, як ми почнемо вирішувати ділові питання, я б хотіла дізнатися про людину більше. Випити кави, трохи поговорити на сторонні теми — навіть зараз це звучить чудово. І потім, вже під час роботи, я буду повністю віддана справі.

### **Що-небудь іще?**

Так. Ми, ЗЕЛЕНІ, не дуже добре справляємося з конфліктами, а тому маємо трохи попрацювати саме в цьому напрямку.

**Стефан — СИНІЙ економіст, який працює в штаб-квартирі дуже великої групи компаній, які мають представництва в декількох європейських країнах. Сам він відзначає, що має кілька ознак ЧЕРВОНОГО темпераменту, проте в аналізі це не проявилось. Рис ЖОВТОЇ чи ЗЕЛЕНОЇ моделей у своїй поведінці він не бачить.**

*Що ви думаєте про цей інструмент? Про DISA-мову?*

Доволі нестандартна концепція. Схоже, даній проблемі присвячено чимало досліджень, які я знаходжу захоплюючими. Я зустрічав варіацію цього інструменту раніше — і тоді в основу було покладено визначення з певною комбінацією. Було б цікаво порівняти ці моделі.

*Ви маєте рацію, розрізняють кілька типів інструментів. Втім, більшість із них однаково виходить із аналогічного фундаментального дослідження — і тільки з часом все релятивізувалося. Інструмент, який використовую я, має один із найвищих показників точності.*

Ви маєте на увазі надійність чи достовірність?

*І те, і те. Я можу порекомендувати вам книгу М. Марстона «Емоції нормальних людей». Які висновки ви зробили після прочитання книги «В оточенні ідіотів»?*

Цікаво було подивитися, як автор структурував її. Спочатку представлений матеріал про ЧЕРВОНИХ, потім про ЖОВТИХ, ЗЕЛЕНИХ та СИНІХ. Різні аспекти аналізу також були розміщені в книзі за цією схемою. На мою думку, це доволі продуманий хід, адже тоді вам не набридає читати про один конкретний колір. І я помітив, що на кожен колір відведено приблизно однаковий об'єм у співвідношенні до сторінок — дуже вражає.

*Говорячи про моделі поведінки: що ви дізналися, опрацювавши матеріал?*

Всі люди різні. Звичайно, я вже знав це, однак було цікаво поглянути, у чому і як ми відрізняємося. До того ж робота містить красномовні приклади. Зокрема, особливо захоплюючими для мене стали розділи про ЧЕРВОНУ поведінку.

*Що скажете про ЧЕРВОНИХ?*

Ці люди мають колосальне прагнення рухатися вперед. Один мій колега теж має ЧЕРВОНИЙ темперамент. Ніколи не стоїть на місці, завжди пер-

ший навіть у черзі, а його здатність миттєво приймати рішення дуже вражає. Звісно, таке рішення супроводжується помилками, але він досить швидко їх виправляє, тож я не думаю, що це велика проблема.

*Як ви співпрацюєте разом з ЧЕРВОНИМИ?*

Доволі добре, на мій погляд. Звичайно, вони часто необережні, — як я вже згадував, — але цей їхній недолік можна виправити. Моя роль зазвичай полягає в забезпеченні плановості роботи, тому що дотримання інструкції — точно не перевага ЧЕРВОНИХ. Ці люди виділяються в інших аспектах: наприклад, вони часто бувають прекрасними імпровізаторами, що в окремих випадках недооцінюється. Крім того, ЧЕРВОНИ — мужні та сміливі.

*Звучить так, ніби ви ніколи не мали серйозних проблем з людьми червоного темпераменту?*

Ні. Звісно, це залежить від того, що ви розумієте під словом «серйозний», але за визначенням, так, я не маю серйозних проблем з ЧЕРВОНИМИ. Хоча при цьому думаю, що вони якраз мають набагато більше труднощів у спілкуванні з такими людьми, як я.

*Що ви маєте на увазі?*

Я прагну до виняткової структурованості. Помилки неприпустимі. Так, я працюю на посаді, де в мої посадові обов'язки входить забезпечення балансування рахунків. Сектор, в якому не можна допускати навіть мінімальних прорахунків. І зрозуміло, що подібна служба вимагає від людини скрупульозності в характері. Якщо я все правильно зрозумів, ЧЕРВОНИ не зацікавлені в роботі з деталями, а саме на цьому базується моя діяльність. Таким чином, якщо ви з недбалістю поставитеся до десяткових знаків, наслідки будуть грандіозно жакхливими. Ні, це неможливо.

*Гаразд. А як щодо інших моделей поведінки? Як ви комунікуєте із ЗЕЛЕНИМИ?*

Хм, все проходить легко. Ми обидва, — принаймні згідно з книгою, — інтроверти, і тут я бачу перевагу. Просто це дозволяє повністю присвятити себе роботі, а не сидіти й теревенити. *(Пауза.)*

*Але ж ЗЕЛЕНІ люблять спілкуватися?*

Все правильно. Я, звісно, не люблю. Якщо тільки це не стосується роботи, оскільки тоді ми можемо проговорити досить довго: якій стратегії

надати перевагу, як ми забезпечуємо якість роботи і так далі. Що мені точно не подобається в ЗЕЛЕНИХ, так це те, що вони мають схильність створювати видимість роботи. Ці люди постійно бігають в їдальню, одне до одного, словом, займаються чим завгодно, тільки не діловими питаннями, і врешті-решт така бездіяльність сповільнює роботу організації. І це проблема.

*Ви вбачаєте в цьому загальну проблему вашої компанії?*

Так.

*А що ви запропонували для вирішення наболілого питання?*

Нічого.

*Чому ні?*

Тому що це не моя відповідальність. Вирішенням цієї проблеми має займатися керівництво.

*А ви обговорювали цю проблему з керівництвом?*

Ні.

*Перевірмо, чи правильно я вас зрозумів. Деякі працівники лише вдають, що працюють, і це відображається на темпі вашої власної роботи. Ви все помітили, але не запропонували нічого, щоб змінити пагубний стан речей?*

Саме так.

*Дозвольте запитати: чому?*

Простіше кажучи, це проблема менеджерів. Я не маю достатньо повноважень, щоб займатися цим питанням.

*Що б ви зробили, якби мали відповідні повноваження?*

Це гіпотетичне питання.

*Та якщо уявити, що це сталося в реальному житті?*

Але це не реальність. Такі площини мене не цікавлять. Це не та позиція, яку я хотів би займати, а отже, я не знаю, що зробив би.

*Просто цікаво: а якби ваш менеджер попросив допомогти з вирішенням проблеми працівника, який не виконує належним чином свої обов'язки, що б ви йому порадили?*

Чисто гіпотетично?

*Так.*

Я б попросив менеджера частіше перевіряти ефективність роботи колеги. У критичній формі вказав би, що вона не справляється зі своїми функціями, і, відповідно, попросив би зробити відповідні висновки.

*Гаразд. Чи можемо ми трохи поговорити про ЖОВТУ поведінку? (У цей момент Стефан скрестив руки на грудях і почав кивати головою.) Що ви можете сказати про людей з характерним ЖОВТИМ темпераментом?*

Вони трохи набридливі. Просто хочеться, щоб ці люди сприймали речі серйозніше. Роботу, для початку. Звичайно, я розумію, що на роботі також іноді необхідно посміятися, проте всьому свій час. Ви не можете цілий день валяти дурня. Найгірше те, що ЖОВТІ не просто жартують, вони постійно шастають навколо, шумлять, заважаючи всім і кожному. Я розумію і визнаю, що часом ЖОВТІ можуть бути дуже захоплюючими, однак робота — це робота, а дозвілля — це дозвілля. Далі. Я вважаю, що ці люди взагалі не здатні оперувати фактами і, як наслідок, дуже не компетентні, коли йдеться про фактичні питання. ЖОВТІ сприймають речі занадто легковажно — і це, по-перше, відноситься до більшості речей, а, по-друге, спричиняє купу помилок. Наприклад, якщо істинна ЖОВТА особистість зобов'язана працювати в якості контролера, що з цього вийде? Втім, найбільшою проблемою є інше: ЖОВТІ говорять занадто багато речей, які не відповідають дійсності. Наприклад, вони можуть сказати вам, що перевірили окремі нюанси, хоча самі навіть не починали роботу. Або ж почнуть запевняти, що уважні до дрібниць, тоді як всі бачать їхню справжню натуру. Словом, все це дуже засмучує.

*Ви коли-небудь працювали з людиною ЖОВТОГО темпераменту?*

А хіба цього можна уникнути? Вони виливають історію життя кожному, з ким зустрічаються, ніби психи якісь. Ці люди чомусь вважають, що всіх довкола цікавить їхній літній будинок, цуценята їхньої собаки, новий зуб їхньої дитини або ж новий рибальський катер їхнього брата. Ні, для мене все це не має абсолютно ніякого значення.

*Втім, що ви робите, щоб полегшити своє спілкування з ЖОВТИМИ?*

А навіщо мені взагалі з ними спілкуватися? До того ж я відповів на питання 24, що на сторінці 244, якщо я правильно пам'ятаю.

*Питання про те, з ким ми проводимо свій вільний час?*

Так-так. У моєму випадку все дуже просто — я уникаю ЖОВТИХ.

*Чому?*

Я б не зміг їх витерпіти. ЖОВТІ точно заговорять мене до могили, оскільки я не можу слухати цю їхню балаканину одночасно про все і ні про що. Мене дратує те, що я не розумію, — хоча це взагалі перевірити неможливо, — чи відповідає дійсності хоч щось зі сказаного ними. А ці перебільшення, які доводять мене до розпачу. Знаєте, мій зведений брат неодноразово говорив про свою нову посаду, але кожного разу розповідав по-іншому. Звісно, не розуміючи, чим конкретно він займається, я вирішив прямо запитати про його обов'язки. Після цього він почав говорити ще більш неясно. Безнадійний.

*Можливо, він просто не мав відповіді?*

Тоді він повинен був так і сказати: «Я не знаю». Це що, так складно? Та замість цього просто переливав з пустого в порожнє.

*Що б ви порадили людям, які зустрічаються з вами в повсякденному житті?*

Хороше питання. Я хочу, щоб люди поважали моє прагнення бути професіоналом, тобто не присвячувати дорогоцінний час тому, що не має відношення до роботи. Люди мають добре підготуватися, перш ніж прийти до мене з питаннями. Все це тому, що я потребую більше додаткової інформації для справді раціонального та продуманого рішення.

*І, нарешті, пряме питання.*

Так, авжеж.

*Які ваші найбільші недоліки?*

Дайте подумати. Хм, іноді я точно занадто багато зациклююся на деталях. Я знаю це. Я не думаю, що це проблема в роботі, але в особистому житті це може заважати.

*Як саме це може заважати?*

Моя дружина має ЧЕРВОНИЙ темперамент. Вона вважає, що я повільний, і певною мірою вона права. Крім цього, я досить підозрілий до нових ідей. Мені нелегко дається прийняття якогось рішення. Наприклад, ми хочемо придбати новий телевізор, оскільки старий почав миготіти. Все просто? Але же існує безліч різних моделей, а часу провести належне дослідження я не мав. Хоча дружина переконана, що на все це потрібно не більше десяти хвилин. Втім, якщо щось піде не так? І як я можу знати, чи відповідає новий телевізор нашим реальним потребам? Зрештою йдеться про досить серйозну інвестицію. Одним словом, ми продовжуємо користуватися старим.

*Маєте ще якісь думки?*

Цікава концепція дослідження, як я вже сказав. Я замовлю книгу М. Марстона «Емоції нормальних людей».



# НЕВЕЛИКИЙ ТЕСТ

## НА ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

Якщо ви хотіли перевірити свої знання, ви маєте змогу це зробити. Розцінюйте тест як кумедний спосіб перевірити ваших знайомих. Наскільки добре ви розумієте, як влаштовані люди навколо? Я сподіваюся, що відповіді, які залишать ваші знайомі, приведуть вас до цікавих обговорень — або під час наступного зібрання, або вдома за обіднім столом.

1. Комбінація яких темпераментів гармонійно співвідноситься в житті?
  - Двоє жовтих
  - Двоє червоних
  - Жовтий і червоний
  - Синій та зелений
  - Всі вищевказані
2. Яка з комбінацій поведінки досягне найвищої ефективності в роботі?
  - Зелений та хтось інший
  - Двоє жовтих
  - Двоє червоних
  - Синій та червоний
  - Всі вищевказані
3. Людина якого темпераменту завжди прагне зайняти позицію лідера?
  - Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
4. Людина якого темпераменту могла б стати прекрасним хірургом?

- Червоний
- Жовтий
- Зелений
- Синій

5. Людина якого темпераменту отримує максимальне задоволення від процесу комунікації?

- Червоний
- Жовтий
- Зелений
- Синій

6. Людина якого темпераменту завжди пам'ятає, в якій папці на ПК вона зберегла лист від директора?

- Червоний
- Жовтий
- Зелений
- Синій

7. Людина якого темпераменту прагне зібрати якомога більше інформації перед прийняттям рішення?

- Червоний
- Жовтий
- Зелений
- Синій

8. Людина якого темпераменту ніколи не спізниться на обговорену зустріч?

- Червоний
- Жовтий
- Зелений
- Синій

9. Людина якого темпераменту задля успішного вирішення завдання піде наперекір усталеним правилам та нормам?

- Червоний
- Жовтий
- Зелений
- Синій

10. Людина якого темпераменту точно спробує щось нове, якщо це сприятиме вирішенню завдання?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
11. Людина якого темпераменту тримає образу за критику найдовше?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
12. Людина якого темпераменту переживає критику найтяжче?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
13. Людина якого темпераменту найменш організована, але завжди знає, що потрібно робити, щоб отримати бажане?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
14. Людина якого темпераменту завжди прагне приймати рішення?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
15. Людина якого темпераменту завжди тримає руку на пульсі нових тенденцій?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій

16. Людина якого темпераменту завжди готова до нових завдань та випробувань?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
17. Людина якого темпераменту першою прийметься засуджувати людей довкола?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
18. Представники яких темпераментів формують найкращу команду?
- Двоє зелених
  - Двоє червоних
  - Жовтий та червоний
  - Синій та зелений
  - Синтез всіх кольорів
19. Людина якого темпераменту говорить більше за інших?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
20. Людина якого темпераменту сприймає нові ідеї найшвидше?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
21. Людина якого темпераменту, доручивши завдання іншому, продовжує виконувати все власноруч?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій

22. Людина якого темпераменту слухає співрозмовника найуважніше?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
23. Людина якого темпераменту завжди дочитує інструкцію до останнього пункту?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій
24. Який темперамент найбільш поширений у вашому колі спілкування?
- Червоний
  - Жовтий
  - Зелений
  - Синій

**Відповіді ви можете знайти на стор. 251.**

Щоб відповісти на останнє — двадцять четверте — питання, вам потрібно подумати про наступне:

Ви не завжди можете обирати людей, з якими ви будете співпрацювати. Вони приходять на роботу так чи інакше, незалежно від вашого бажання. Зрозуміло, що в офісі ви повинні підлаштовуватися до сформованого колективу, однак у вільний час, коли ви все-таки можете обирати, з ким ви будете спілкуватися? На яких типах особистостей ви зупинитесь?

Вибір буде на користь однодумців, чи все ж на ваших антиподів?

Зрозуміло, що тут не існує правильних або неправильних відповідей, однак поміркувати однаково цікаво.

Кого ми обираємо, коли ми можемо самостійно зробити вибір? І як ми підбираємо партнера, з яким хотіли б провести своє життя? Ми мріємо про наше дзеркальне відображення чи про повну протилежність? Доволі захоплююче питання, погоджується? Відповідь, як саме здійснюється даний процес, я представлю в своїй наступній книзі. А поки будьте напоготові.

## **НАСТАВ ЧАС РУХАТИСЬ ДАЛІ**

Ну ось, мій друже, настав час підбивати підсумки. Однак перш ніж ми зробимо це, я хотів би поділитися з вами ще одним неординарним досвідом, який отримав кілька років тому. І він також заснований на спостереженні.

## 3 **ЗАКЛЮЧНИЙ ПРИКЛАД З РЕАЛЬНОГО ЖИТТЯ**

### **МОЖЛИВО, МИ ГОВОРИМО ПРО НАЙБІЛЬШ ІНФОРМАТИВНУ ГРУПОВУ РОБОТУ В ІСТОРІЇ ЛЮДСТВА**

Одного разу, коли мене запросили на конференцію, я вирішив провести експеримент із групою менеджерів, які працювали в телекомунікаційній компанії. Там зібралися майстерні та розумні люди, які, безсумнівно, досягли успіху у відповідних сферах. Кожен із прекрасною освітою і перспективами блискучої кар'єри. Я вже склав на них комунікаційні профілі — трохи раніше вони пройшли аналіз самооцінки, що продемонстрував, який комунікаційний стиль мав кожен з них. Сам я підготувався відповідно до рекомендації вам, представленої на останній сторінці даної книги.

Спочатку розділив менеджерів на групи, де вони мали працювати з людьми однакового темпераменту, оскільки подумав, що їм буде легко поспілкуватися саме через пряме розуміння одне одного. Всього двадцять людей. Групи я розбив на ЧЕРВОНИХ, ЖОВТИХ, ЗЕЛЕНИХ та СИНІХ.

Після цього я роздав їм заплановане завдання: командам необхідно було розібратися зі спеціально змодельованою проблемою, яка, з одного боку, була пов'язана з їхньою діяльністю, а з іншого, вимагала співпраці з сусідом. На завершення одна година. Всі групи прийняли вказівки із задоволенням, а ж вирішив провести цей час за своїми справами. Втім, зовсім скоро я все-таки вирішив перевірити, як справляється кожна з груп.

Рівень шуму серед ЧЕРВОНИХ був помітно вищим. Тут стояли три людини, які, використовуючи всі можливі засоби, гучно доводили одне одному свою правоту. Ще одна людина з їхньої групи вирішила працювати самостійно. Останній, незважаючи на галасливий конфлікт за метр від себе, писав щось настільки натхненно, що його ручка, здавалося, почала іскритися.

Варто тільки мені було поцікавитися станом робочого процесу, як всі четверо зупинилися, здивовано поглянувши в мій бік.

Чи все добре? — запитав я ще раз з тривогою.

Все просто відмінно, — якось зловісно відповів один із сварливих учасників. — Ми практично закінчили.

Я залишив їх і продовжив оглядати роботу інших груп. Діяльність ЖОВТОЇ команди була безсистемною, однак усе було буквально просочене їхньою енергією. Здоровий робочий процес: жваві дискусії, в яких кожен із учасників намагався переконати інших у власній позиції. Поки ЧЕРВОНІ, працюючи командно, просто закипали від злості, у команді ЖОВТИХ сяяли посмішки. Двоє з ЖОВТИХ учасників боролися за місце біля дошки, а інший розповів мені милий анекдот, який хоч і не мав ніякого стосунку до справи, та однаково змусив мене посміятися. П'ятий учасник ЖОВТОЇ групи малював на листі паперу чоловічків, паралельно відповідаючи на повідомлення з мобільного.

Зрештою я покинув їх, щоб перевірити ЗЕЛЕНИХ. У кімнаті, де перебувала ця група, панував трохи дивний спокій. Голоси учасників були пригнічені, і вони скоріше слухали, аніж розмовляли. Відчувалося їхнє прагнення до стабільності та комфорту. Всі п'ять менеджерів спокійно сиділи, слухаючи одного з колег: він розповідав болісну історію про свого собаку, який трагічно помер від старості тої зими. Цей чоловік очевидно продовжував сумувати за своїм компаньйоном.

Одна із менеджерів-учасників ЗЕЛЕНОЇ команди внесла ряд пропозицій щодо можливого вирішення мого завдання, проте кожен із запропонованих варіантів закінчився питанням. Вона занепокоєно потребувала більше вхідних даних, і здавалося, що вона ось-ось була готова попросити мене.

Втім, я продовжив свій огляд — залишилися СИНІ. У цій групі панувала практично абсурдна тиша. Посидівши поруч хвилини три, ніякого конструктиву я не побачив, що серйозно стурбувало мене. Очевидно, що кожен з учасників мав що сказати, та ніхто не хотів починати розмову.

Леді повільно читала про себе, і я пам'ятаю, як рухалися її губи. Я поцікавився, чи їм потрібна допомога, і у відповідь отримав кілька невпевнених погоджувальних кивків головою. І дуже скоро в СИНІЙ команді нарешті почалося ретельне обговорення. СИНІ, як завжди, почали з дрібниць. І хоча загалом було очевидно, що вони обговорювали правильні речі, все це проходило на феноменально скрупульозному рівні.



Що казати, якщо вони тільки на формування плану дій витратили чимало часу.

Я пам'ятаю, що кинув погляд на годинник. Минула вже половина з відведеного часу, проте в команді СИНІХ не було ніякої конкретики. Висунуті ж пропозиції були відкинуті через формальності. Робота не починалася, вона лише коректно та правильно обговорювалася.

Я залишив їхню кімнату та повернувся до конференц-залу.

ЧЕРВОНА група прибула з триумфальними посмішками ще до того, як вийшов відведений час. Учасники привітали одне одного з першим місцем — здавалося, що вони прогнозовано виграли тест.

Я пішов запрошувати інші групи. Найскладніше було повернути ЖОВТИХ. Мені довелося заходити до них двічі, перш ніж вони помітили мою присутність і хоча б зробили вигляд, що збираються йти. Двоє з учасників розмовляли по телефону, а третій хлопець повернувся лише після того, як допив свою каву з тортиком.

Коли всі групи зайшли до зали, я дозволив усім скласти завдання в належному порядку.

ЧЕРВОНІ триумфували. Оскільки завдання перетворилося на справжній конкурс, ці люди приготували все за 30 хвилин, хоча їм була дана година. Інші 30 хвилин вони провели за дзвінками до своїх колег, перевіряючи, як ті розпоряджаються відведеним часом. Вони підготували аудіопрезентацію, відмінно структуровану й продуману, але далі сталося ось що: десь після тридцятої секунди їхнього звіту стало зрозуміло, що ЧЕРВОНІ виконали зовсім інше завдання, не те, яке я задав.

Коли я запитав, чи читали вони взагалі інструкцію, ЧЕРВОНІ учасники почали гучно сперечатися. Один із чоловіків із впевненістю в голосі сказав, що вони вирішили адаптувати це завдання до реальності. Хоча загалом ці люди провели блискучу роботу. ЧЕРВОНІ очікували оплесків, та коли овації не відбулися, всі учасники команди, знизуючи плечами, повернулися на свої місця. І буквально відразу одна з учасниць ЧЕРВОНОЇ команди почала відписувати комусь у телефоні.

Настала черга ЖОВТОЇ групи презентувати свою роботу. Їхня команда складалася з трьох жінок і двох чоловіків. Всі вони, широко посміхаючись, стояли близько до слухачів. Хто починає? Після короткого обговорення право представляти групу отримала — не в останню чергу завдяки своєму шарму — одна леді. Вона з головою занурилася в захоплюючий процес презентації, розповідаючи про те, які цікаві дискусії відбулися між учасниками за годину часу. Значна роль була відве-

---

дена поясненню, чому саме завдання настільки надихаюче. Крім того, всі учасники тренінгу дізналися, як вона збирається використовувати отримані дані, коли повернеться на свою роботу.

Загалом її виступ видався дуже творчим і викликав посмішки на обличчях слухачів, та і я був задоволений виступом, особливо враховуючи, що вона піднялася на сцену лише для одного: приховати за яскравим перфомансом той факт, що її група не вирішила завдання. Цікаво, що свої оплески ЖОВТА команда все ж отримала — головним чином через артистизм доповідача та креативність самої презентації.

Настала черга ЗЕЛЕНИХ піднятися на сцену. Нам знадобився деякий час, поки всі учасники зібралися зі силами. Для порівняння: тоді як ЖОВТІ сперечалися за право піднятися першим, ЗЕЛЕНІ ж були помітно збентежені. «Нам всім потрібно йти вперед, чи як? А хто буде представляти звіт? Я? А хіба не ти мав це зробити?»

Щонайменше половина з шести учасників виглядала так, ніби в них болів живіт. І хоча їхня група не була найбільшою, однак кожен відчував на собі погляди слухачів у залі.

Спочатку ніхто з них не наважувався представляти команду, і тільки після хвилинного обговорення один із учасників нарешті взяв слово. Більшість часу ЗЕЛЕНИЙ дивився не в зал, а на дошку, його голос звучав трохи приглушено, при цьому він постійно повертався до членів своєї команди з надією відчутти підтримку.

Виступ цієї людини був настільки скупим та стриманим, що сама суть повідомлення була безнадійно втрачена. Вже опісля він з відчаєм подивився на своїх партнерів.

Зазначу, що своєю вправою я хотів довести людям, що жодна група не повинна складатися виключно з окремих осіб однакового темпераменту, що відкритість та неоднорідність — це єдиний можливий маршрут. Коли презентація ЗЕЛЕНИХ завершилася — і очевидно, що ЗЕЛЕНА команда теж не справилася зі завдання, хоча загалом вони просунулися вперед більше, ніж ЖОВТІ — я поцікавився, чи всі в групі погоджуються зі сказаним.

Нещасний доповідач заявив, що вважає їхній результат найбільш близьким до правильного. Більшість із них погодилася з цим. Коли я звернувся до групи, всі вони підняли голови практично в унісон. Обличчя принаймні чотирьох були дуже похмурими, їхні руки були міцно притиснуті до тіла, що справді вказувало на їхню згоду. Одна з жінок з повагою дивилася на доповідача. Але ж, їй-богу, вона дійсно не мала зауважень.

Нарешті настала черга СИНЬОЇ команди, яка піднялася на сцену в алфавітному порядку відповідно до узгодженого раніше плану. Арне дістав інструкцію, пояснюючи, що вона містить ряд деталей, які ускладнили розуміння завдання. Серед інших речей він відзначив структуру речень у документі, який я роздав, — при цьому більшу частину часу на сцені Арне провів, пояснюючи, що краще вжити «радник», а не «консультант», хоча обидві форми є технічно коректними, — а також знайшов кілька граматичних помилок на першій сторінці.

Після цього настала черга Беріта на молекулярному рівні пояснити методику, яку вони поклали в основу своєї роботи. За час виступу Беріта Арне його двічі зупиняв — він вважав, що життєво необхідно прояснити кілька незначних деталей. Коли вийшов Кьелл, вони все ще навіть не були близькими до завершення свого виступу. Цього разу кілька правок вніс Стефан. Та коли Ерьян нарешті повідомив, що їхня команда потребує більше часу, щоб закінчити роботу належним чином, конференц-зал охопив хаос.

ЧЕРВОНІ швидко повісили на СИНЮ групу клеймо ідіотів; ЖОВТА команда сказала, що вони щойно стали свідками найбільш гнітючого виступу у своєму житті; ну а ЗЕЛЕНІ, схоже, страждали ще з моменту, коли вони зайшли в будівлю.

### **Висновки, які можна зробити**

Найкращий і найдієвіший спосіб досягти високої групової динаміки — об'єднати людей, синтезуючи різні типи темпераменту. Всі давно знають про це, але незважаючи на таке розуміння, більшість організацій, з якими я зіштовхувався, не дотримується даної фундаментальної вимоги при формуванні свого штату. Менеджери продовжують запрошувати людей, схожих на них самих, за принципом «Принаймні ми хоча б зрозуміємо, з ким маємо справу».

На питання про те, чому жодна з груп не досягла успіху, і що потрібно робити вам, щоб уникнути їхньої участі, вже відповіла моя книга. В іншому ж я сподіваюся, що ви стали частиною цієї захоплюючої мандрівки й отримали задоволення, читаючи про те, як влаштований людський темперамент, водночас унікальний і спільний для всіх. Всі ми різні. Ну, добре, можливо, не всі. Але більшість точно. Як багато ви можете дізнатися — варто лише поглянути уважно. Все залежить тільки й тільки від вас.

## НАРЕШТІ, КІЛЬКА ПОРАД ВІД НАСТАВНИКА

### ОТОЖ... ЩО ДАЛІ?

Вже на даному етапі цілком доречно поцікавитися, який колір маєте ви. Навіть якщо книга допомогла вам знайти відповіді на більшість питань, продовжуйте розширювати свої знання. Наприклад, для того, щоб дізнатися, як ваша поведінка сприймається іншими людьми. І логічний крок тут — провести свій власний аналіз.

#### Відповіді на тестові питання до глави 20:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. Двоє жовтих           | 14. Червоний                                  |
| 2. Зелений і хтось інший | 15. Жовтий                                    |
| 3. Червоний              | 16. Червоний                                  |
| 4. Синій                 | 17. Червоний                                  |
| 5. Жовтий                | 18. Синтез всіх кольорів                      |
| 6. Синій                 | 19. Жовтий                                    |
| 7. Синій                 | 20. Червоний                                  |
| 8. Синій                 | 21. Червоний                                  |
| 9. Червоний              | 22. Зелений                                   |
| 10. Жовтий               | 23. Синій                                     |
| 11. Зелений              | 24. Немає відповіді, яку ви напевно визнаєте. |
| 12. Жовтий               |   |
| 13. Жовтий               |   |

ГЛАВА 1.	Будь-який комунікативний контакт включає реципієнта – саме за ним остаточне рішення . . . . .	8
ГЛАВА 2.	Чому ми стали тими, ким є зараз? . . . . .	14
ГЛАВА 3.	Уявлення про систему, яку ви збираєтеся опанувати . . . . .	18
ГЛАВА 4.	Червона модель поведінки . . . . .	21
ГЛАВА 5.	Жовта модель поведінки . . . . .	33
ГЛАВА 6.	Зелена модель поведінки . . . . .	42
ГЛАВА 7.	Синя модель поведінки . . . . .	53
ГЛАВА 8.	Зворотний бік медалі – або ніхто не ідеальний . . . . .	66
ГЛАВА 9.	Пізнавати щось нове . . . . .	101
ГЛАВА 10.	Мова тіла, або чому важливо, як ви виглядаєте? . . . . .	105
ГЛАВА 11.	Реальний приклад . . . . .	116
ГЛАВА 12.	Адаптація . . . . .	121
ГЛАВА 13.	Як донести справді погані новини, або коли доброзичлива критика залишається критикою . . . . .	162
ГЛАВА 14.	Які з моделей поведінки підходять одне одному найбільш органічно – і чому все насправді так? . . . . .	181
ГЛАВА 15.	Письмове повідомлення . . . . .	188
ГЛАВА 16.	Що може неабияк нас розізнати? . . . . .	192
ГЛАВА 17.	Фактори стресу. А справді, що таке стрес? . . . . .	199
ГЛАВА 18.	Екскурс в історію . . . . .	211
ГЛАВА 19.	Голоси з реального життя . . . . .	217
ГЛАВА 20.	Невеликий тест на засвоєння вами матеріалу . . . . .	240
ГЛАВА 21.	Заключний приклад з реального життя . . . . .	246
ГЛАВА 22.	І нарешті, кілька порад від наставника . . . . .	251

*Науково-популярне видання*

**Томас ЕРІКСОН**

**В ОТОЧЕННІ ІДІОТІВ,  
або Як зрозуміти тих,  
кого неможливо зрозуміти**

Переклад з англійської

Головний редактор *О. В. Красовицький*  
Відповідальна за випуск *І. В. Мазінг*  
Художній редактор *О. А. Гугалова-Мешикова*  
Технічний редактор *Г. С. Таран*  
Комп'ютерна верстка *І. В. Мазінг*  
Коректор *А. Р. Коник*

Підписано до друку 28.11.19. Формат 84×108<sup>1/32</sup>.  
Умов. друк. арк. 13,44. Облік.-вид. арк. 13,72.  
Тираж 2000 прим. Замовлення №

ТОВ «Видавництво Фоліо»  
вул. Римарська, 21 А, Харків, 61057  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 5244 від 09.11.2016.

Сайт та інтернет-магазин видавництва::  
[www.folio.com.ua](http://www.folio.com.ua)  
Електронна адреса:  
[market@folio.com.ua](mailto:market@folio.com.ua)

Надруковано з готових позитивів  
у ТОВ «Видавництво Фоліо»  
вул. Римарська, 21 А, Харків, 61057  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 5244 від 09.11.2016.