

УДК 316.62  
ББК 88.5  
Э77

Thomas Erikson

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

**Эриксон, Томас.**

Э77 Кругом одни идиоты. Если вам так кажется, возможно, вам не кажется / Томас Эриксон ; [пер. с англ. К.Е. Мурадян]. — Москва : Эксмо, 2018. — 336 с.

ISBN 978-5-04-091213-1

Скандинавский бестселлер по психологии общения. Выдержал четыре переиздания в Швеции. Являясь универсальной отмычкой к личности любого человека, эта книга лежит на столе каждого шведского руководителя, учителя и журналиста. Ее автор, знаменитый скандинавский психолог Томас Эриксон, делит всех людей на четыре цветовых типа. Он описывает логику поведения, темперамент, систему ценностей представителей каждого из цветов. Объясняет, как с ними находить общий язык, вести проекты, разрешать конфликты и заводить партнерские отношения.

Система Томаса Эриксона очень убедительно и остроумно объясняет:

- Почему одних людей мы понимаем с полуслова, а других не понимаем вообще?
- Почему очень неглупые успешные люди кажутся нам идиотами и психопатами?
- Как добиваться нужных реакций и поступков от тех, чья душа темный лес?
- Как посмотреть на себя глазами окружающих и научиться нравиться даже тем, кто на нас совершенно не похож?

**УДК 316.62  
ББК 88.5**

**ISBN 978-5-04-091213-1**

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

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

**Томас Эриксон**

## **КРУГОМ ОДНИ ИДИОТЫ**

**Если вам так кажется, возможно, вам не кажется**

Директор редакции *Е. Капьев*  
Руководитель направления *Л. Ошеверова*  
Ответственный редактор *Л. Романова*  
Младший редактор *И. Стародубцева*  
Художественный редактор *Г. Булгакова*

### **ООО «Издательство «Эксмо»**

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Өндiрушi: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесi, 1 үй.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Тауар белгiсi: «Эксмо»

**Интернет-магазин** : [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

**Интернет-дүкен** : [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».  
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,  
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»  
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды  
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,  
Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», литер Б, офис 1.  
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)  
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.  
Сертификация туралы ақпарат сайтта: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)  
Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ  
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»  
[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 14.05.2018.

Формат 70x100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 27,22.

Доп. тираж 3000 экз. Заказ



ISBN 978-5-04-091213-1



В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

**ЛитРес:**  
Один клик до книги



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

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

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	7
<i>Вступление. Полные идиоты и круглые тупицы</i> .....	9
ГЛАВА 1. В любых контактах решающую роль играет реципиент .....	15
ГЛАВА 2. Почему мы именно такие, какие мы есть? .....	21
ГЛАВА 3. Введение в систему, которую вы в состоянии освоить .....	27
ГЛАВА 4. Красное поведение .....	31
ГЛАВА 5. Желтое поведение .....	47
ГЛАВА 6. Зеленое поведение .....	59
ГЛАВА 7. Синее поведение .....	73
ГЛАВА 8. Досадная оборотная сторона монеты .....	91
ГЛАВА 9. Осваивать новые знания .....	137
ГЛАВА 10. Язык телодвижений и жестов — или почему так важно, как мы выглядим .....	141
ГЛАВА 11. Реальный пример .....	157
ГЛАВА 12. Адаптация .....	163
ГЛАВА 13. Как сообщать неутешительные новости, или Позитивная критика — это все-таки тоже... критика .....	219
ГЛАВА 14. Кто с кем совместим и как это объяснить .....	245
ГЛАВА 15. Письменная коммуникация .....	253
ГЛАВА 16. Что выводит их из себя? .....	259
ГЛАВА 17. Факторы стресса и похитители энергии. Так что же такое стресс? .....	269
ГЛАВА 18. Краткий экскурс в историю .....	285
ГЛАВА 19. Голоса из реальности .....	293
ГЛАВА 20. Небольшой блиц-тест: насколько вы усвоили материал .....	319
ГЛАВА 21. Повседневность: итоговый пример .....	323
ГЛАВА 22. И напоследок — несколько советов от коуча .....	329
<i>Ответы на вопросы</i> .....	331



## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

С тех пор, как говорится, утекло немало воды.

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

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

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

ТОМАС ЭРИКСОН

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

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

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

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

Удачного чтения!

*Суне Леннарт Гелльберг,  
Основатель Института Развития Личности  
и Профильного Анализа*

## ВСТУПЛЕНИЕ

# ПОЛНЫЕ ИДИОТЫ И КРУГЛЫЕ ТУПИЦЫ

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

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

Я помню, как я начал использовать различные методики и тесты. Я произносил одни и те же фразы при относительно похожих обстоятельствах, только чтобы посмотреть, кто как реагирует. Иногда происходило именно то, на что я и рассчитывал: возникала увлекательная дискуссия. А порой я и вовсе не мог дожидаться никакой реакции.



*Люди смотрели на меня так,  
словно я свалился с другой планеты.  
Впрочем, иногда так оно и было.*

В юном возрасте многое представляется элементарным и однозначным. Поскольку определенные персоны из моего дружеского круга реагировали нормальным, на мой взгляд, образом, то они, конечно, автоматически зачислялись в разряд хороших людей. И соответственно, с теми, кто меня не понимал и не разделял мои взгляды, что-то было не так. А какое еще можно было найти объяснение? Я-то ведь не менялся, я был все время одинаковым! Значит, что-то было не так именно с ними, с этими другими. Я начал попросту держаться от них подальше, поскольку не понимал их. Можете назвать это юношеской наивностью или максимализмом, если хотите. Хотя с годами многое изменилось.

Жизнь шла своим чередом. Я начал работать, делать карьеру, обзавелся семьей и продолжал делить людей — на позитивных и разумных и на тех, кто вообще ничего не смыслил.

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

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

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

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

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

В молодости, как всем известно, нас часто осеняют удачные идеи.

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

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

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

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

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

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

Я попытался взглянуть на самого себя в зеркало. Меня озарило: мне не хотелось быть или стать похожим на Стуре.

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

Именно после этого я и решил серьезно изучать, возможно, самую важную и сложную область знаний. Меня интересовало, как

люди работают, как они себя чувствуют — поодиночке и в команде. Поскольку мне придется общаться с людьми всю оставшуюся жизнь, независимо от того, с кем я буду работать и чем буду заниматься, естественно, мне хотелось бы извлечь уроки из этого опыта.

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

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

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

В этой книге меня как автора интересовали механизмы общения самых разных людей с разными поведенческими стереотипами. На протяжении более чем двадцати лет я использовал разные версии разных инструментов анализа и добился очень обнадеживающих результатов.

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

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

ТОМАС ЭРИКСОН

велосипедистом, только когда сядете на велосипед. Только тогда вы и увидите, что следует делать дальше.

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

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

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

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

*Томас Эриксон,  
психолог, лектор, писатель*

## ГЛАВА 1

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

**В**озможно, этот тезис звучит несколько эксцентрично. Рискну объяснить, что я имею в виду.

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

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

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

---

<sup>1</sup> Р е ц и п и е н т — субъект или объект, принимающий сообщение и способный его интерпретировать. — (Прим. ред.)

## **ПОЧЕМУ ЭТО ТАК ВАЖНО?**

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

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

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

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

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

## **НЕТ НИ ОДНОЙ СТОПРОЦЕНТНО НАДЕЖНОЙ СИСТЕМЫ**

Позвольте мне прояснить один немаловажный момент. Эта книга ни в коем случае не претендует на то, чтобы с исчерпывающей полнотой осветить тему общения и коммуникаций. Исчерпать эту тему не по силам ни одной книге, потому что все мы непрерывно посылаем друг другу разные сигналы, их нужно изучать и анализировать. Я пишу также о языке телодвижений, о разнице между мужским и женским ти-