

دانلود کتاب



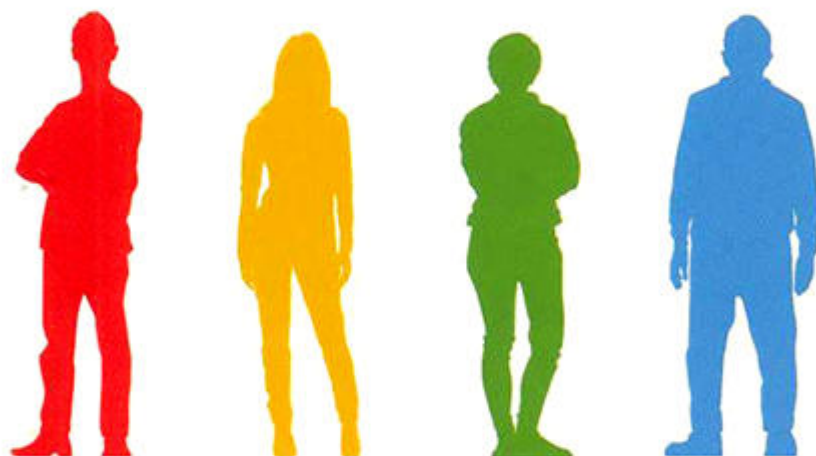
در محاصره احمق ها

نویسنده : توماس اریکسون

پرفروش‌ترین کتاب سال ۲۰۱۹ سوئد
با فروش میلیونی در سراسر اروپا و جهان

در محاصره احمق‌ها

شناخت آدم‌هایی که نمی‌توانیم بشناسیم



توماس اریکسون



ترجمه‌ی

علی‌اکبر عبدالرشیدی

در محاصره احمق‌ها

چهار گونه رفتار انسانی

شناخت آدم‌هایی که نمی‌توانیم بشناسیم

نویسنده: توماس اریکسون

ترجمه‌ی علی اکبر عبدالرشیدی

درباره کتاب و نویسنده



توماس اریکسون

سؤال ساده‌ای است، اما خیلی از ما جواب قانع‌کننده‌ای برای همین سؤال ساده نداریم: آیا خودمان را می‌شناسیم؟ آیا همسر و فرزندانمان را می‌شناسیم؟ آیا می‌دانیم با رئیس یا همکارمان چگونه رفتار کنیم؟ آیا از انتظارات دوستان باخبریم؟ آیا خبر داریم رفتار انسان‌ها در موقعیت‌های مختلف یکسان نیست؟ اگر خودمان و آنها را نشناسیم، امکان برقراری ارتباط، حفظ ارتباط و وفاداری در ارتباط وجود نخواهد داشت. ریشه بسیاری از اختلافات، جدایی‌ها و ناسازگاری‌ها را باید در همین نشناختن‌ها جست‌وجو کرد. این کتاب به ما کمک می‌کند با بخشی از خصوصیات برجسته خود و انسان‌های پیرامون آشنا شویم و رفتارمان را در موقعیت‌های متفاوت، مطابق با آن خصوصیات تنظیم کنیم. اگر مایل هستید از نوع رفتار طرف مقابلتان او را بشناسید، این کتاب به شما بسیار کمک خواهد کرد.

کتاب در محاصره احمق‌ها ابتدا به زبان سوئدی منتشر و با فروش میلیونی، به پرفروش‌ترین کتاب سال آن کشور تبدیل شد. این کتاب به ۳۹ زبان دنیا ترجمه شده و به همین علت، فروش جهانی خوبی هم داشته است.

این کتاب پر از اطلاعات عملی برای نحوه برقراری ارتباط موفق با انسان‌های پیرامون است و به خواننده کمک می‌کند تا با روش‌های ساده، آدم‌های اطراف خود را بشناسد و بدین ترتیب با آدم‌های پیرامونش، از همسرش گرفته تا همکاران و دوستانش، بهتر و مؤثرتر ارتباط برقرار کند.

نویسنده این کتاب توماس اریکسون استاد دانشگاه و مدرس حوزه ارتباطات انسانی، رفتارهای انسانی، مدیریت و رهبری و نیز نویسنده کتاب‌هایی در حوزه رفتارهای انسانی و ارتباطات میان‌فردی است. او در حقیقت کارشناس ارتباطات میان‌فردی و مربی سازمان‌های در حال توسعه است. اریکسون در هجده سال گذشته بیشتر از پنج هزار مدیر را تربیت کرده است. او کتاب‌های علمی پرخواننده‌ای درباره ارتباطات و رفتارهای انسانی نوشته و منتشر کرده است.

اریکسون با شرکت‌ها و سازمان‌های مختلفی کار کرده و محتوای کتاب‌هایش متون درسی کلاس‌های آموزشی برای تربیت مدیران در نقاط مختلف جهان بوده است. سخنرانی‌هایش در سوئد، سراسر اروپا و جهان خواستار و طالب فراوان دارد. سخنرانی‌هایش بیشتر در سازمان‌ها برای مدیران عالی و میانی و البته برای کارمندان سطوح اجرایی برگزار می‌شود. بیشترین علاقه‌مندان وی، علاوه بر سوئد، در نروژ، فنلاند و انگلستان هستند.

دیباچه

سال‌ها پیش، بیل بونستتر^۱ و پسرش دیوید^۲ یک نرم‌افزار بسیار انقلابی تولید کردند که روی یک لوح فشرده قرار داشت. این نرم‌افزار ارتباطات انسانی را تشریح و رفتارها و مشی‌های انسانی‌ای را که در تمام طول این کتاب مورد بحث قرار می‌گیرد دسته‌بندی می‌کرد. متأسفانه بیل درگذشت و امروز در میان ما نیست، اما دیوید تا به امروز شرکتشان را اداره می‌کند. شرکت آنها بینش موفقیت‌تی.تی.آی^۳ نام دارد. این روش رفتاری ابتدا در مناطق روستایی آیووا^۴ [که بزرگ‌ترین منطقه زیست مهاجران سوئدی در آمریکاست] شایع بود، اما امروز در همه کسب‌وکارها و شرکت‌های بزرگ دنیا رواج یافته است. این روش رفتاری با یک سؤال مهم ولی خیلی ساده آغاز می‌شود: «آیا فروشنده محصولات کشاورزی می‌تواند فقط با نگاه کردن به یک مزرعه محصول بیشتری بفروشد؟»

من که کودکی‌ام را در مناطق روستایی آیووا سپری کرده‌ام، شاهد بوده‌ام که چگونه پدرم اصول اساسی ویلیام مولتون مارستون^۵ با نام «احساسات انسان‌های عادی»^۶ را به کار می‌بست. در آن زمان پدرم روی اصل آمیختگی خریداران تأکید داشت. به فروشندگان محصولات کشاورزی کمک می‌کرد تا با استفاده از ابزارهای مارستون، خودشان و مشتریان مزرعه‌شان را بهتر و بیشتر بشناسند. هنوز یادم می‌آید که چطور موقع صرف غذا پشت میزی ساخته‌شده از چوب کاج گره‌دار می‌نشستیم، گوشت و ذرت سرخ‌شده می‌خوردیم و پدرم در مورد کسب‌وکارش و موضوعاتی از این دست حرف می‌زد: «خیابان‌های تمیز و باغ‌ها و مزارع مرتب؟ خیلی غم‌انگیز. دام‌های جدید برای آزمایش و تجربه و ساختمان‌های جدید؟ وضع کسب‌وکار خوب».

کنار هم بودیم، اما راهمان جدا بود. پدرم یک کارآفرین به تمام معنا موفق، خوش و سرحال بود. او در تلاش برای تأسیس یک شرکت مشاوره بود تا به کشاورزان کمک کند کارشان را بهبود ببخشند. اما من راه دیگری انتخاب کرده بودم. راه من از مسیر علم و دانشگاه می‌گذشت. در آیووا از این دانشگاه به آن دانشگاه می‌رفتم، حسابداری و علوم کامپیوتر می‌خواندم و دنیای خودم را می‌ساختم. وقت آزادم را در آزمایشگاه‌های کامپیوتر می‌گذراندم. با سرانگشتانم در برنامه‌هایی غور می‌کردم که با آنها روحم را پرورش بدهم. من درس می‌خواندم و شاهد بودم که پدرم توانایی‌های جادویی‌اش را صرف شناختن آدم‌های دیگر می‌کرد.

من و پدرم، با همه تفاوت‌هایمان در نقاط عطف زندگی، با هم رفیق بودیم. در اغلب روزهای هفته معمولاً با هم می‌نشستیم و حرف می‌زدیم. من در دانشگاه آیووا درس می‌خواندم که یک روز پدرم مرا نشاند و در مورد کمکی که می‌توانستم به کسب‌وکارش بکنم سؤال کرد. پرسید: «می‌شود همفکری کنیم؟ یعنی من توانایی‌هایم را در شناخت

و تحلیل آدم‌ها با تو در میان بگذارم و تو بر اساس آن نرم‌افزاری درست کنی».

من بلندپرواز بودم و عاشق کد زدن و نوشتن برنامه. دلم لک زده بود که مهم‌ترین کار هیجان‌آور زندگی‌ام را بکنم. پذیرفتم. با کمک هم برنامه‌ای نوشتیم. این برنامه گزارش‌هایی از رفتارهای آدم‌ها تهیه و ارائه می‌کرد. کار ما چندلایه بود. خیلی زود به سراغ آدم‌های بیشتری رفتیم. توانایی‌های بالقوه آنها را از طریق آن لوح فشرده ۳/۵ اینچی و یک گزارش ۲۴ صفحه‌ای آشکار کردیم. بعد با هم، یعنی من و پدرم، در سال ۱۹۸۴ در آیووا یک شرکت تأسیس کردیم. نام شرکت را بینش موفقیت تی.تی.آی گذاشتیم.

رفته‌رفته توانستیم از زمستان‌های سرد مناطق مرکزی غرب آمریکا بگریزیم. به مناطق گرم نقل‌مکان کردیم. خودمان، خانواده‌مان و کسب‌وکارمان را به اسکاتس‌دیل^۷ آریزونا رساندیم که گرم بود. در اواخر دهه ۱۹۹۰ اینترنت را به خدمت گرفتیم. امروز صاحب کسب‌وکاری موفق هستیم و در جغرافیایی به وسعت تمام دنیا کار می‌کنیم.

شاید تاکنون در این فکر بوده‌اید که چرا با بقیه فرق می‌کنید. رفتارهای انسانی در اکثر مواقع و اکثر موارد پیچیده، درهم‌وبرهم و مبهم است. در بعضی موارد، آدم‌های اطراف ما ابله و احمق به نظر می‌آیند. شناخت رفتارهای انسانی کاری بی‌پایان و تمام‌نشدنی است. برای پیدا کردن چرا، چه، چگونه و دلیل پشت‌پرده انتخاب‌های دیگران تلاشی بی‌پایان نیاز است. وقتی کسی را متفاوت با خودمان می‌یابیم، خیلی ساده اما خطرناک است که او را احمق، اشتباه‌کار و حتی کم‌هوش بنامیم. اما دنیای امروز ایجاب می‌کند که وقتی قصد داریم قوت یا ضعف کسی را ارزیابی کنیم، درکی پیچیده‌تر از او داشته باشیم.

پدرم مدتی است از میان ما رفته، اما هدف ما از شناخت بنيه‌ها و قابلیت‌های آدم‌ها هنوز باقی است. این کتاب درباره مفاهیمی نوشته شده است که پدر من در زمینه آموزش فروش به کشاورزان یادمان می‌داد. آن مفاهیم حتی به موقعیت‌های پیچیده‌تر هم قابل اطلاق است: شناخت همه احمق‌ها و ابله‌های پیرامونمان.

کتاب را که بخوانید، معنای آدم‌های قرمز، زرد، سبز و آبی^۸ را درک خواهید کرد. امیدوارم بتوانید ابزاری عملی در نحوه ارتباطتان با هریک از این آدم‌ها پیدا کنید. اما مهم‌ترین درسی که از خواندن این کتاب نصیب شما می‌شود این است که بفهمید آن احمق‌ها و ابله‌هایی که گرداگرد شما را فراگرفته‌اند نه ابله هستند و نه احمق. برعکس، آنها انسان‌هایی محترم هستند که ارزش احترام گذاشتن، درک شدن و ارزشیابی دارند.

همه می‌توانند چارچوبی را که در این کتاب تشریح شده است در زندگی خودشان به کار بگیرند. اما یادتان باشد: اگر نتوانستید این اصول را به کار ببندید، همچنان در محاصره احمق‌ها و ابله‌ها باقی خواهید ماند. شما که دوست ندارید چنین شود، درست است؟

دیوید بونستتر

مدیر ارشد اجرایی شرکت

بینش موفقیت تی.تی.آی

مقدمه: انسانی که در محاصرهٔ احمق‌ها بود

در دبیرستان درس می‌خواندم که دریافتم با بعضی از آدم‌ها روابط بهتر و راحت‌تری دارم و با برخی دیگر چنین نیست. با بعضی از دوستانم با خیالی راحت حرف می‌زد. در مکالمات خیلی راحت واژه‌ها را پیدا می‌کردیم و به کار می‌بردیم. همه چیز در این نوع رابطه‌ها روان و راحت بود. بین ما هیچ درگیری و مشاجره‌ای نبود. همدیگر را دوست می‌داشتیم. اما با بقیهٔ آدم‌ها، یعنی با آنها که به نظر ما برای دوستی مناسب نبودند، همه چیز اشکال داشت. هر چه می‌گفتیم به گوش آنها نمی‌رفت. علتش را هم نمی‌دانستیم.

چرا حرف زدن با بعضی راحت بود و برخی دیگر حرف را نمی‌فهمیدند؟ آیا احمق بودند؟ جوان بودم. چنان نگرانی شدیدی بر من غالب نمی‌شد که مثلاً شب‌ها خواب را از چشمم برباید، اما به هر حال دچار این دل‌مشغولی بودم که چرا حرف زدن با بعضی‌ها طبیعی و راحت است، ولی حرف من به گوش عده‌ای دیگر فرو نمی‌رود. با این دستهٔ دومی‌ها حتی نمی‌توانستم شروع به حرف زدن بکنم، چه رسد به تمام کردن حرفم و فهمیده شدن آن. اصلاً نمی‌فهمیدم چرا چنین است. برای برقرار کردن ارتباط با این آدم‌ها از روش‌های متفاوتی استفاده می‌کردم. یک حرف را با همان روش گفتنم به گروه اول به گروه دوم هم می‌گفتم تا ببینم واکنش آنها چیست. گاهی کارگر می‌افتاد و گفت‌وگوی جالبی شکل می‌گرفت، اما در بعضی مواقع هیچ اتفاقی نمی‌افتاد. به من خیره می‌شدند، انگار من از کرهٔ دیگری آمده بودم. فاصلهٔ بین ما آن قدر زیاد بود که انگار واقعاً من برای آنها غریبه بودم.

وقتی جوان هستیم، همه چیز را ساده می‌گیریم. تصور می‌کردم چون عده‌ای از دوستانم رفتاری عادی داشتند، حتماً آدم‌های خوبی بودند و کسانی که رفتارشان به نظر من غیرعادی بود حتماً آدم‌های خوبی نبودند. فرض من بر این بود که دستهٔ دومی‌ها غیرعادی بودند و به اصطلاح چیزیشان می‌شد که مرا درک نمی‌کردند. خُب، چه توجیه و تفسیر دیگری باقی می‌ماند؟ من که در همه حال خودم بودم و یک رفتار، یک سخن و یک شیوهٔ ارتباط داشتم. پس من اشکالی نداشتم و اشکال حتماً در طرف مقابل بود نه در من. تصمیم گرفتم از این آدم‌های عجیب‌وغریب و مشکل‌دار فاصله بگیرم. دلیلش هم این بود که آنها را درک نمی‌کردم. حالا این را به حساب بی‌دانشی، بی‌تجربگی و ساده‌انگاری دوران جوانی من بگذارید. اما این همهٔ ماجرا نبود. این رفتار من پیامدهایی هم داشت.

اما سال‌ها بعد همه چیز تغییر کرد. زندگی، کار و خانواده ادامه یافت. من همچنان مردم اطرافم را به دو دسته تقسیم می‌کردم: آدم‌های خوب و معقول و مردمی که به نظر نمی‌رسید چیزی درک کنند.

۲۵ ساله که شدم، با مردی ملاقات کردم که برای خودش کار می‌کرد و به اصطلاح آقای خودش بود. نامش استور^۱ بود. حدود شصت سال داشت. سال‌ها پیش شرکتی تأسیس کرده بود و کار می‌کرد. قرار بود پروژه‌ای را انجام دهد و من مأمور شده بودم که با او مصاحبه کنم. شروع کردیم به صحبت با یکدیگر. در مورد کارهای شرکتش پرسیدم. یکی از اولین اظهارنظرهایش این بود که مستی احمق اطرافش را گرفته‌اند. یادم می‌آید که به حرفش خندیدم. فکر می‌کردم مطایبه و شوخی می‌کند، اما انگار اشتباه می‌کردم. حرفش کاملاً جدی بود. شروع به گفتن کرد که همه کارمندان بخش «الف» یکجا احمق هستند. در بخش «ب» عده‌ای احمق کار می‌کنند که هیچ چیز سرشان نمی‌شود. هنوز به بخش «پ» نرفته است؛ زیرا کارمندان این بخش از کارمندان هر دو بخش دیگر بدترند. وقتی این حرف‌ها را می‌زد، صورتش برافروخته شده بود. به نظر استور کارمندانش آن قدر عجیب و غریب بودند که نمی‌فهمید چطور حاضر شده‌اند صبح‌ها سر کار بیایند.

هنگامی که بیشتر به سخنان استور گوش دادم، متوجه شدم در این حکایت رمزورازی وجود دارد که برای من قابل فهم نیست. پرسیدم آیا واقعاً فکر می‌کند گرفتار مستی احمق شده است که دوروبر او را گرفته‌اند. نگاهی به من انداخت و توضیح داد که در بین همه این کارمندان فقط چند تا آدم به درد بخور وجود دارند.

استور مشکلی نداشت که کارمندانش نظر او را در مورد خودش بدانند. هر کسی را که دم دستش می‌دید جلوی بقیه و در حضور تمام کارمندان شرکتش احمق و ابله می‌خواند. به همین دلیل، کارمندان یاد گرفته بودند سر راه او ظاهر نشوند و به چشم او نیایند. کسی جرئت نمی‌کرد که رودررو و چشم‌درچشم با او سخن بگوید. از هیچ چیز خبر نداشت؛ چون اگر کسی برایش خبری می‌آورد، او را با لگد از اتاقش بیرون می‌کرد. در یکی از اتاق‌ها یک چراغ هشداردهنده جلوی ورودی ساختمان نصب شده بود که وقتی او در آن بخش بود چراغ قرمز بود و وقتی نبود سبز بود. این چراغ پنهانی حضور و غیاب استور را اعلام می‌کرد.

همه، از کارمندان گرفته تا ارباب رجوع و مشتریان، از این حکایت باخبر بودند. هر کس وارد آن ساختمان می‌شد ابتدا با حالتی عصبی نگاهی به آن چراغ می‌انداخت و بعد وارد می‌شد یا نمی‌شد. اگر چراغ قرمز بود، مراجعه‌کننده می‌رفت تا در فرصت مناسب‌تری برگردد.

می‌دانید، آدم در جوانی سرشار از فکر و ایده است. در آن دیدار فقط یک سؤال داشتم و پرسیدم: «چه کسی این احمق‌ها را استخدام کرده است؟» خُب، من که می‌دانستم اکثر آنها را خود استور استخدام کرده بود. بدتر این بود که وقتی این را پرسیدم، استور دقیقاً فهمید منظور من چیست. من تلویحاً پرسیده بودم: «در این میان احمق واقعی کیست؟»

استور مرا از اتاقش بیرون انداخت. بعدها خبردار شدم که دلش می‌خواست است تفنگش را از غلاف بیرون بیاورد و مرا با یک گلوله بکشد.

این اتفاق مرا به فکر فروبرد. او مردی بود در حال بازنشسته شدن که بی‌شک از کارآفرینان توانمند و کارآمد بود و به خاطر دانش عمیق و روش کسب‌وکار مشخص قابل احترام بود، اما نمی‌توانست با آدم‌ها درست رفتار کند. مهم‌ترین و پیچیده‌ترین منبع درون‌سازمانی‌اش، یعنی منابع انسانی و کارمندان را نمی‌فهمید و درک نمی‌کرد. پس او کسانی را که درکشان نمی‌کرد و نمی‌فهمیدشان به زبان خیلی ساده احمق می‌نامید.

چون من از آدم‌های خارج از شرکت بودم، می‌توانستم بفهمم که فکر استور چقدر اشتباه است. خود استور نمی‌دانست که در همه عمر، دیگران را با خودش مقایسه کرده است. تعریف او از حماقت و بلاهت خیلی ساده در این بیان خلاصه می‌شد که هر کس مثل من فکر نکند و هر کس مانند من کار نکند احمق است. از اصطلاحاتی استفاده می‌کرد که خود من هم در مورد بعضی از دیگران استفاده کرده بودم: «تن‌لش گستاخ»، «الاغ مزاحم»، «کودن کسل‌کننده». من هیچ وقت آدم‌ها را احمق و ابله خطاب نکرده بودم، حداقل جوری نگفته بودم که خودشان بشنوند، اما مشخص بود که با بعضی‌ها مشکل داشتم.

فکر کاملاً زشتی است که آدم در هر لحظه از زندگی احساس کند اطرافش پر از احمق‌هایی است که نمی‌تواند با آنها کار کند. چنین خیالی بنیه و قابلیت‌های آدم را ناباورانه محدود می‌کند.

یک روز در آینه به خودم خیره شدم. باید تصمیم می‌گرفتم. دلم نمی‌خواست مثل استور باشم. بعد از آن جلسه تلخ و آزاردهنده با او و با بعضی از همکاران بدبختش، سوار ماشین شدم. توی دلم غم‌بادی احساس می‌کردم. آن دیدار یک فاجعه کامل بود. همه عصبی و خشمگین بودند. آن روز تصمیم گرفتم بزرگ‌ترین درس احتمالی زندگی‌ام را بیاموزم. آن درس این بود که در ادامه زندگی‌ام با آدم‌های زیادی روبه‌رو خواهم شد. مهم نیست شغل من چه باشد؛ اگر قرار است با کسی روبه‌رو یا همکار بشوم، بهتر است او را درک کنم و بشناسم.

بلافاصله بر آن شدم که آدم‌هایی را که در آغاز و به ظاهر سخت و دشوار به نظر می‌آیند بشناسم و درک کنم. چرا عده‌ای ساکت‌اند، ولی بعضی پر حرف‌اند؟ چرا عده‌ای همیشه راستگویند، در حالی که عده‌ای چنین نیستند؟ چرا بعضی از همکاران همیشه وقت‌شناس‌اند، ولی عده‌ای کمتر وقت‌شناس‌اند؟ و چرا من از بعضی‌ها بیشتر از بعضی دیگر خوشم می‌آید؟ بینشی که به من الهام شد بی‌نظیر بود. تا آن زمان هرگز چنین نیندیشیده بودم. این درس همه زندگی مرا به عنوان یک انسان، یک دوست، یک همکار، یک پسر، یک همسر و یک پدر تغییر داد.

این کتاب درباره موضوعی است که شاید پرکاربردترین روش و شیوه به‌کاررفته در جهان برای تشریح و تعریف

تفاوت در ارتباطات انسانی باشد. من این روش را «دیسا» می‌خوانم. دیسا مخففی از حروف اول چهار کلمه انگلیسی است: سلطه، تلقین، تسلیم و توانایی تحلیل.^{۱۱} این چهار رفتار اولیه نوع رفتار ما را با دیگران تعریف و مشخص می‌کند. هر کدام از این رفتارها نماینده‌ای از آن چهار رنگ قرمز، زرد، سبز و آبی است. به این سامانه معمولاً سامانه «دیسک» هم می‌گوییم. در این صورت، «دیسا» تبدیل به «دیسک»^{۱۲} می‌شود و به جای آن حرف آخر که معرف توانایی تحلیلی است کلمه انطباق^{۱۳} قرار می‌گیرد. من در طول بیشتر از بیست سال انواع و اقسام این رفتارها را به کار برده‌ام که نتایجی عالی به همراه داشته است.

اما چگونه می‌توان با مهارت و کفایت واقعی و حقیقی با مردم مختلف تعامل داشت؟ البته روش‌های مختلفی برای این تعاملات وجود دارد. مرسوم‌ترین و معروف‌ترین روش همانا تحقیق و یادگیری مبانی است. اما فقط یادگیری نظری و تئوریک شما را تبدیل به یک متعامل برجسته در سطح جهانی نمی‌کند. انسان زمانی می‌تواند به واقع تبدیل به یک متعامل ماهر و توانمند بشود که بتواند در عمل و رفته‌رفته از این دانش بهره بگیرد. تعامل یا همان برقراری ارتباط با دیگران درست مانند یاد گرفتن دوچرخه‌سواری است. اول روی دوچرخه می‌نشینید و سپس تصمیم می‌گیرید چه کار باید بکنید و چه کار نباید بکنید.

من از زمانی که رفتارهای دیگران را مطالعه می‌کنم و با دقت می‌کوشم اختلاف در برقراری ارتباط و نحوه تعامل با دیگران را پیدا کنم، همیشه از یک روش و یک راه استفاده نکرده‌ام. دیگر آدم‌ها را به دلیل اینکه مثل من نیستند قضاوت و طبقه‌بندی نمی‌کنم. سال‌هاست که صبر و حوصله‌ام در تعامل با آدم‌هایی که درست در جهت متفاوت و مخالف من قرار دارند زیاده‌تر شده است. منظورم این نیست که در تعامل با این افراد دیگر دچار مشکل و دردسر نمی‌شوم. چرا، می‌شوم. نمی‌خواهم ادعا کنم که هیچ وقت دروغ نمی‌گویم. چرا، هم اختلاف پیدا می‌کنم و هم دروغ می‌گویم، اما خیلی خیلی کمتر از گذشته.

به خاطر یک چیز از استور متشکرم: او باعث آغاز علاقه‌مندی من به این موضوع شد. اگر استور نبود، احتمالاً این کتاب هم نوشته نشده بود.

شما برای افزایش دانشتان در مورد رفتارهای ارتباطی آدم‌ها و چگونگی تعاملشان با یکدیگر چه می‌کنید؟ اولین گام خوب ممکن است خواندن این کتاب باشد. همه کتاب را بخوانید. فقط به سه فصل اول بسنده نکنید. خواندن را که شروع بکنید، آن وقت همان راهی را خواهید پیمود که بیست سال پیش من پیمودم. قول می‌دهم که هرگز از این تلاش پشیمان نشوید.

یک چیز یادتان باشد: برای اینکه مطالب کتاب قابل فهم‌تر باشد، موقع مثال زدن کراراً از ضمیر سوم شخص «او»

استفاده کرده‌ام تا فرد خاصی مورد اشاره قرار نگیرد.

۱: ارتباط بر اساس شرایط فرد گوش دهنده به سخنان شما برقرار می شود

حرف عجیبی زدم؟ پس بگذارید بیشتر توضیح بدهم. هر سخنی که به کسی بزنید از فیلتر ذهنی او عبور می کند: اشارات، اطلاعات جانبدارانه و متعصبانه، پیش فرض ها و پیش انگاره های ذهنی. آنچه از سخنان شما باقی می ماند پیامی است که او درک می کند و می فهمد. به دلایل متفاوت، پیام شما آن گونه دریافت می شود که شنونده می خواهد؛ یعنی بعد از تفسیر و تعبیر او فهمیده می شود. در پایان، پیام به گونه ای به مخاطب منتقل می شود که با قصد و منظور شما به کلی تفاوت دارد. طبعاً آنچه از فحوای پیام شما فهمیده می شود بستگی به کسی دارد که حرف شما را می شنود. به ندرت کسی پیام شما را دقیقاً به همان گونه می فهمد که شما قصد بیانش را داشته اید.

شاید ناراحت کننده باشد که بدانیم ما به عنوان گوینده و تولیدکننده پیام کنترل اندکی بر میزان درک و فهم شنونده از آن پیام داریم. مهم نیست شما چه مؤلفه هایی را برای ترغیب ذهن شنونده به درک صحیح تر و دقیق تر پیامتان به کار ببرید. هرچه بکنید، برای درک دقیق و صحیح پیام از سوی شنونده کاری از دستتان برنمی آید. این یکی از چالش های متعدد در برقراری ارتباط بین افراد است. شما که نمی توانید کارکرد ذهنی مخاطبتان را تغییر دهید. با وجود این، بسیاری از مردم هم می دانند انتظار چه نوع رفتاری را از طرف مقابل دارند و هم به آن رفتار حساس اند. پس اگر جواری رفتارشان را تعدیل کنید و کردارتان را تغییر دهید که بتوانید انتظار طرف مقابلتان را برآورده سازید ارتباطی مؤثرتر و تعاملی موفق تر خواهید داشت.

چرا این امر بسیار اهمیت دارد؟

وقتی زمینه و حوزه ارتباط شما با کسی امن باشد، یعنی انتظارات او را برآورده کنید، طرف مقابل بهتر می تواند شما را درک کند. مخاطب به جای آنکه آگاهانه یا ناآگاهانه بکوشد به رفتار ارتباطی شما واکنش نشان دهد، باید نیروی خود را صرف درک پیام شما بکند.

پس همه باید منعطف باشیم و بتوانیم روش های ارتباطی مختلفی را به کار بگیریم تا وقتی با کسی متفاوت با ما ارتباط برقرار می کنیم، خودمان را با او تطبیق دهیم. اینجا حقیقت دیگری نمایان می شود: مهم نیست از چه شیوه ای برای برقراری ارتباط استفاده می کنید؛ شما فردی همیشه در اقلیت هستید. مهم نیست رفتارشان چگونه باشد؛ اکثر آدم هایی که در اطرافتان به سر می برند رفتاری متفاوت با شما دارند. شما نمی توانید رفتار دلخواه خودتان را ملاک ارتباط آنها قرار دهید. ارتباط خوب و تعامل ارتباطی مطلوب و مبتنی بر انعطاف و توانایی شما در برآورده کردن نیازهای طرف مقابل است.

دانستن و درک شیوه رفتاری طرف مقابل و روش ارتباطی او منجر به گمانه زنی های عالمانه درباره شیوه واکنش او

در موقعیت‌های مختلف می‌شود. این درک، قابلیت و توانایی شما را در ورود به قلب و ذهن طرف مقابل افزایش می‌دهد.

هیچ سیستمی کامل نیست

بگذارید یک نکته مهم را روشن کنم. این کتاب ادعا نمی‌کند که در زمینه ارتباط بین آدم‌ها و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر چراغ راه و راهنمایی جامع است. در واقع هیچ کتابی نمی‌تواند چنین ادعایی داشته باشد. نشانه‌ها و به اصطلاح سیگنال‌هایی را که هرکدام از ما به هرکدام از مخاطبان مخابره می‌کنیم باید در یک کتاب بررسی کرد و هیچ کتابی نمی‌تواند همه این سیگنال‌ها را یکجا در بر گیرد و تحلیل کند. اگر اختلاف در زبان بدن و اندام، تفاوت‌های بین گفت‌وگوهای زنان و مردان، تفاوت‌های فرهنگی و دیگر جوانب ملحوظ در یک ارتباط را در یک کتاب جمع‌آوری کنیم، باز هم نشانه‌ها و مؤلفه‌هایی از قلم ما می‌افتد. می‌توانیم جنبه‌های روان‌شناختی، سن و حتی موضوعاتی مانند ماه و سال تولد را هم، که بعضی‌ها به آن اعتقاد دارند، در نظر بگیریم. با این وصف، باز هم تصویر کاملی از همه نکات مهم در یک ارتباط را پیدا نخواهیم کرد.

به استناد مجله آموزش کسب‌وکار آمریکا^{۱۲} (شماره ژوئن و آگوست ۲۰۱۳)، با استفاده از نرم‌افزار «دیسا»، بیشتر از پنجاه میلیون ارزیابی ثبت شده است. با وجود همه این اطلاعات، باز هم ارتباط میان فردی موضوعی جذاب و پررمزوراز است. خصوصیات یک انسان مثل حساب و سود و زیان یک شرکت روی صفحه نرم‌افزار اکسل نمایش داده نمی‌شود. نمی‌توانیم همه چیز را محاسبه کنیم. انسان آن‌قدر پیچیده است که به طور کامل تشریح نمی‌شود. حتی یک بچه که هنوز گرفتار رفتارهای اجتماعی و زندگی نشده آن‌قدر پیچیده است، که او را هم نمی‌توان در یک کتاب تشریح و تحلیل کرد. با این حال، این‌ها نباید بهانه‌ای شود که ما را از درک مبانی و اصول ارتباطات میان فردی بر حذر دارند و گرفتار خطاهای فاحش کنند.

مدت‌هاست که وضع چنین است

«ما آنچه را انجام می‌دهیم می‌بینم. می‌دانیم چرا آن کارها را انجام می‌دهیم. بی‌توجه به دلیل انجام کارهایی که کرده‌ایم، آن کارها را ارزیابی و بر اساس وقوع و انجامشان نتیجه‌گیری می‌کنیم.»

کارل یونگ^{۱۳}، روان‌شناس [سوئیسی]، معتقد است که روش‌های رفتاری متفاوت موجد پویایی در زندگی ماست. وقتی من به روش‌های رفتاری اشاره می‌کنم، منظورم این نیست که یک فرد در یک مورد خاص چگونه رفتار می‌کند؛ یعنی به کارهایش توجه نمی‌کنم. منظور من در نظر گرفتن همه روش‌ها، اعتقادات و رهیافت‌هایی است که بر کارهای آن فرد حاکم‌اند و تأثیر می‌گذارند. ما می‌توانیم خودمان را در بعضی از روش‌های رفتاری مان بشناسیم،

اما هستند اشکال دیگری از روش‌های رفتاری که آنها را نه می‌شناسیم و نه می‌فهمیم. علاوه بر آن، هرکدام از ما در موقعیت‌های متفاوت، رفتارهای گوناگونی داریم که همین رفتارها می‌توانند منشأ رضایت یا انتقاد اطرافیانمان شوند.

اقدامات هر فرد در هر موقعیتِ بخصوص می‌تواند صحیح یا غلط باشد. پس هیچ روش رفتاری مشخصی وجود ندارد که بتوان آن را صحیح و یا غلط دانست؛ یعنی رفتار درست و رفتار نادرست موضوعیت ندارد. شما آن کسی هستید که هستید. کسی هم نمی‌تواند بفهمد چرا شما کسی هستید که هستید؛ شما انسان خوبی هستید، و مهم نیست که چه وجهی از خودتان را به طرف مقابل نشان می‌دهید، مهم نیست که چه رفتاری را انتخاب می‌کنید، مهم نیست که چه برداشتی از شما صورت می‌گیرد. شما در چارچوب محدوده‌ای منطقی انسان خوبی هستید.

به عبارت صحیح‌تر، می‌توان گفت: «من یک انسان خاص هستم و عیبی هم ندارد. من این هستم و چنین رفتاری دارم». خیلی خوب است که کسی از رفتارهایش ناراضی نباشد. شما می‌توانید در هر لحظه، بر اساس احساسی که دارید، هر رفتاری بکنید که دقیقاً دلخواهتان است. شما می‌توانید کاری را انجام دهید که دوست دارید و آرزویش را دارید. تنها چیزی که باقی می‌ماند این است که موقعیتی را که در آن هستید به درستی درک کنید تا کار دلخواهتان را در آن موقعیت انجام دهید.

انسان در دو موقعیت محتمل قرار می‌گیرد:

موقعیت اول زمانی است که شما در اتاقی تنها هستید. آنجا که تنها هستید، مهم نیست چگونه سخن بگویید و چه بکنید. اگر فریاد بکشید، کسی آزاده نمی‌شود. اگر توهین کنید و فحش بدهید، به کسی بر نمی‌خورد. یا برعکس، ساکت بنشینید و به فکر رازهای عمومی زندگی بروید یا به این فکر کنید که چرا مُد‌ها دیوانه‌وار به نظر می‌رسند. با این رفتارها اتفاقی نمی‌افتد. در خلوت تنهایی‌تان می‌توانید همان باشید که هستید و همان کاری را انجام بدهید که احساس می‌کنید. موضوع خیلی ساده است، نه؟

در موقعیت دوم در اتاقی هستید که عده دیگری هم حضور دارند و آنها دقیقاً مثل شما هستند. یادتان هست مادرانمان چه به ما یاد دادند؟ با دیگران آن‌گونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار کنند. چه توصیه عالی‌ای بود که مادرانمان کردند. هدف از این توصیه، خیرخواهانه بود. اما این روش وقتی عملی است که بقیه آدم‌ها هم مثل شما باشند. پس بنشینید و فهرستی از کسانی تهیه کنید که دقیقاً مثل شما فکر می‌کنند، اعتقاداتی مثل خود شما دارند و در همه موقعیت‌ها همان رفتاری را دارند که شما دارید. حالا تکلیفتان با این فهرست مشخص است.

در هر موقعیتی، بد نیست متوجه باشید که چه برداشتی از رفتارهای شما می‌شود. سعی کنید رفتارهای دیگران را

هم بشناسید. شاید درست نباشد بگوییم که اکثر آدم‌های اطرافمان مثل ما نیستند.

کلمه‌ها قدرت عجیبی دارند، اما واژه‌هایی که ما انتخاب می‌کنیم و نوع کاربرد آنها متفاوت است. از عنوان این کتاب باید متوجه شده باشید که یک کلمه می‌تواند معنای متفاوتی ارائه دهد. اگر واژه‌ای به کار ببرید که از نظر مخاطب اشتباه به کار رفته باشد، آن وقت به شما می‌گویند احمق.

در محاصرهٔ احمق‌ها، آری یا خیر؟

این عبارت دقیقاً چه معنایی می‌دهد؟ موقعی که مشغول نوشتن این کتاب بودم، این موضوع به ذهنم خطور کرد: روش‌های رفتاری مانند جعبه‌ابزار هستند. همهٔ ابزارها لازم‌اند. هر وضعیتی پیش بیاید، باید از ابزار مناسب با آن وضعیت استفاده کرد. در آن شرایط، ابزاری می‌تواند مناسب باشد و ابزار دیگر نامناسب. یک پتک پانزده کیلویی برای تخریب یک دیوار ابزار خوبی است، اما اگر قرار باشد تابلویی به دیوار اتاقتان نصب کنید، از آن پتک استفاده نمی‌کنید. پتک یک جا ابزاری مناسب است و یک جا ابزاری نامناسب.

هستند کسانی که با تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی انسان‌ها بر اساس انواع رفتارهایشان مخالف‌اند. شاید شما هم از همان‌ها باشید که مخالف طبقه‌بندی و دسته‌بندی انسان‌ها هستند. به نظر من، همه این طبقه‌بندی را می‌کنند، اما هر کس از روشی استفاده می‌کند. همه که از روش من در این کتاب استفاده نمی‌کنند. اما هر روشی که به کار گرفته شود، اختلاف‌های بین انسان‌ها شناسایی می‌شوند. واقعیت این است که ما با هم متفاوت هستیم. به نظر من، اگر شناسایی این اختلافات به درستی انجام گیرد، کار مثبتی صورت خواهد گرفت، اما اگر از روش و ابزار نادرست استفاده شود، آسیب‌زننده است. در حقیقت درست شناسایی کردن و درست سنجیدن اختلافات بین انسان‌ها قبل از آنکه به ابزار ارتباط داشته باشد به خود شخص استفاده‌کننده از آن ابزار مربوط می‌شود. این کتاب راهنمای شماست. شما را با انواع گفت‌وگوها و رفتارهای انسانی آشنا می‌کند. بعد از خواندن این کتاب، مابقی به خود شما بستگی خواهد داشت.

بخش مهمی از آنچه در این کتاب از نظر شما خواهد گذشت اطلاعاتی است که من از شرکت بینش موفقیت تی.تی.آی استخراج کرده‌ام. جا دارد از سون گلبرگ^{۱۵} و ادوارد لویت^{۱۶} به خاطر در اختیار قرار دادن سخاوتمندانهٔ تجارب و مواد آموزشی شرکتشان سپاسگزاری کنم.

عجیب به نظر آمدن این موضوع به لحاظ نظری مهم نیست: هر رفتاری عادی است

رفتار عادی...

نسبتاً قابل پیش‌بینی است

انسان‌ها در موقعیت‌های مشابهی که قرار می‌گیرند رفتارهای عادی و تکراری انجام می‌دهند. با وجود این، هیچ رفتاری را قبل از انجام و وقوع آن نمی‌توان پیش‌بینی کرد.

... بخشی است از یک روش رفتار ما معمولاً از روش‌های پیوسته و تکراری تبعیت می‌کند. بنابراین باید به رفتارهای یکدیگر احترام بگذاریم. در عین حال باید رفتارهای خودمان را هم بشناسیم.

... قابل تغییر است

باید گوش دادن به سخن دیگران را یاد بگیریم. باید در هر لحظه و هر موقعیت، آن‌گونه که مناسب است، گوش دهیم، اقدام کنیم و با صراحت حرف بزنیم. اگر آموزش ببینیم، همه می‌توانیم خود را با شرایط متفاوت تطبیق بدهیم.

... قابل نظارت است

باید به صورت دقیق و حرفه‌ای، نه آماتوری، بتوانیم انواع رفتارها را بررسی و نظارت کنیم. همه می‌توانند آدم‌های اطراف خود را بررسی و نکاتی در مورد آنها ثبت کنند.

... قابل فهم است

باید بتوانیم بفهمیم چرا مردم کاری را انجام می‌دهند و چرا احساس می‌کنند باید در آن لحظه و در آن موقعیت آن کار را بکنند.

... منحصر به فرد است

با وجود شرایط یکسانی که همه در آن قرار می‌گیرند، رفتار هر کس از نظر خودش منحصر به فرد است. پس سعی کنید در شرایطی که قرار گرفته‌اید موفق باشید.

... قابل توجه است

دست از حسادت‌ها و شکایت‌های شخصی بردارید. یاد بگیرید که هم با خودتان و هم با دیگران سازگار و شکیبا باشید.

۲: چرا ما کسی هستیم که هستیم؟

رفتار ما از کجا ناشی می‌شود؟ چرا مردم این‌همه با یکدیگر فرق می‌کنند؟ خیلی خلاصه در مورد رفتارهای خودتان تحقیق کنید. رفتار شما نتیجهٔ وراثت و وضعیت محیطی است که در آن بزرگ شده‌اید. ما حتی قبل از تولد، زمینه‌ها و مبانی رفتارهایمان در بزرگسالی را در خود داریم. موقع تولد، این زمینه‌ها را با خود به این دنیا می‌آوریم. خلق و خو و شخصیتی که پیدا می‌کنیم بر رفتارهای ما تأثیر می‌گذارند. این فرایند همان است که در مرحلهٔ ژنتیک ما شکل می‌گیرد. کشف چگونگی بروز این رفتارهای ژنتیک از آن موضوعاتی است که دانشمندان را همچنان به خود مشغول کرده است. اما همه متفق القول هستند که ژن در بروز و ظهور این رفتارها نقش دارد. ما نه تنها شخصیتمان را از والدین به ارث می‌بریم، که میراث نسل‌های قبل از آنها هم بر ما تأثیر دارد. از آن گذشته، دامنهٔ وراثتی این رفتارها فقط والدین را شامل نمی‌شود. بخشی از آن از بستگان دیگر مانند عموها، دایی‌ها، عمه‌ها و خاله‌ها هم به ارث می‌رسد. گاهی شنیده‌ایم که می‌گویند «بچهٔ حلال‌زاده به دایی‌اش می‌رود» یا می‌گویند قیافهٔ فلان بچه شبیه عمو یا خاله‌اش است. خود من زمانی که بچه بودم شبیه دایی برتیل^{۱۷} بودم؛ یعنی موهای سرخ‌رنگم بیشتر شبیه او بود. توضیح چگونگی رخ دادن این شباهت‌ها در قلمرو علم ژنتیک خود به ساعت‌ها وقت نیاز دارد. فعلاً می‌پذیریم که وراثت، پایه و اساس تحولات رفتاری ماست.

وقتی به دنیا می‌آییم چه اتفاقی می‌افتد؟

در بسیاری از موارد، بچه‌ها عجل و بی‌قرار، ماجراجو و بی‌پروا هستند، به گونه‌ای که کسی جلودار آنها نیست. بچه هر کاری که دلش بخواهد انجام می‌دهد. بچه می‌گوید: «نه، نمی‌خواهم!» «بله، من می‌توانم». بچه خیال می‌کند هر کاری از دستش برمی‌آید. البته این نوع رفتارهای خلق‌الساعه و گاهی کنترل‌ناپذیر، همیشه مورد علاقهٔ والدینش نیستند. سپس جادو رخ می‌دهد و روش رفتاری در بچه ظهور می‌کند. بچه رفتاری شبیه یکی از بستگانش را، چه خوب و چه بد، در پیش می‌گیرد.

بچه‌ها تحت چه نفوذی قرار می‌گیرند؟

بچه‌ها به چند صورت یاد می‌گیرند و رشد می‌کنند. مرسوم‌ترین روش، تقلید است. بچه آن کارهایی را که در اطراف خود می‌بیند تقلید می‌کند.

معمولاً یکی از والدین تبدیل به الگوی بچه می‌شود. اگر بچه پسر باشد، پدر و اگر دختر باشد، مادر الگوی او می‌شود (این یک تحقیق و مطالعهٔ جامع در مورد چگونگی عملکرد الگوگیری بچه‌ها نیست؛ یعنی این کتاب در این باره

نیست که ما چگونه روی بچه‌هایمان تأثیر می‌گذاریم).

ارزش‌های ریشه‌ای

ارزش‌های ریشه‌ای من در عمق وجودم قرار دارند. این ارزش‌ها آن‌چنان با شخصیت من عجین شده‌اند که تغییر آنها تقریباً امکان‌ناپذیر است. چیزهایی هست که من در کودکی از والدینم آموختم یا در نوجوانی در مدرسه یاد گرفتم. در مورد من وضع به این منوال بود که باید «در مدرسه بچه خوبی باشی و درس بخوانی» و «دعوا کردن کار خوبی نیست». مثلاً نتیجه «دعوا کردن کار خوبی نیست» این بود که هیچ وقت دستم را به روی هیچ بچه‌ای دراز نکردم. از کلاس سوم به بعد تا امروز با هیچ کس دعوا نکرده‌ام. آن آخرین دعوا را هم که در آن شکست خوردم خوب به یاد دارم. حریفم واقعاً خیلی پرزور بود.

ارزش ریشه‌ای دیگر این است که همه آدم‌ها برابرند و ارزشی مساوی با یکدیگر دارند. والدینم این آموزه را در کودکی به صورت عینی به من آموختند. من یاد گرفتم که قضاوت در مورد آدم‌های دیگر بر اساس نژاد، جنسیت و رنگ پوست کاری بس نادرست است. همه ما از این دست ارزش‌های ریشه‌ای فراوان داریم. البته به صورت غیرارادی و ناخودآگاهانه می‌دانیم چه کاری بد است و چه کاری بد نیست. این ارزش‌های ریشه‌ای آن‌چنان در وجود ما نهادینه‌اند که سلب‌ناشدنی‌اند.

روش‌ها و رهیافت‌ها

لایه بعدی مربوط به روش‌ها می‌شود. روش‌ها با ارزش‌های ریشه‌ای تفاوت دارند و دقیقاً با آنها یکی نیستند. روش‌ها نظرهای من هستند در مورد چیزهای مختلف، بر پایه تجربه‌های شخصی و نتیجه‌گیری‌هایی که از روبه‌رو شدن با آنها در سال‌های آخر دبستان، دبیرستان، دانشگاه و اولین شغلم استنتاج کرده‌ام. تجربه‌های اکتسابی در همه سال‌های زندگی بعد از آن هم می‌تواند به روش‌هایی منتج گردد.

یکی از بستگانم یک بار به من گفت که به فروشندگان اعتماد ندارد. او اولین کسی نبوده و نیست که به فروشندگان بی‌اعتماد است. اما آن فرد تجربه‌ای داشت که منجر به رفتاری خنده‌دار شده بود. رفتارش این بود که هرچه را می‌خرد پس می‌داد. پس دادن چیزهای خریداری‌شده برای او تبدیل به یک عادت شده بود. چه پیراهن، چه مبل و چه حتی اتومبیل؛ هرچه را می‌خرد پس می‌داد. مهم نبود که قبل از خرید چقدر مطالعه و بررسی کرده و کالای مورد نظرش را با چه اطمینان و باوری خریده بود. فقط عادت کرده بود که هرچه را می‌خرد بعد از مدت کوتاهی پس بدهد.



وقتی روش او را مطالعه کردم، از او پرسیدم چرا چنین می‌کند. او هم توضیح داد. دلیل عادتش این بود که به نظر او ۸۵ درصد از فروشندگان دغلکار و کلاه‌بردارند. وقتی برایش توضیح دادم که خود من هم فروشنده هستم، افاقه نکرد. بر اعتقادش باقی بود. هنوز که هنوز است، نمی‌دانم آیا از نظر او من جزو آن ۸۵ درصد بوده‌ام یا آن ۱۵ درصد خوش‌شانس باقی‌مانده. نکته مهم، تغییرپذیر بودن رفتار است. آن شخص که از بستگان من بود حتماً چند بار هدف فروشندگان کلاه‌بردار قرار گرفته و به این نتیجه رسیده بود که نباید به فروشنده اعتماد کند. حالا اگر چند بار در ارتباط با فروشندگان تجربه‌ای مثبت می‌داشت، نظرش غیر از این می‌بود. پس نظر انسان‌ها با توجه به تجربه‌هایشان قابل تغییر است.

نتیجه

هم ارزش‌های ریشه‌ای من و هم روش‌های من تعیین‌کننده رفتارهایم هستند. به عبارت دیگر، رفتار من تابعی است از ارزش‌های ریشه‌ای و روش‌های ناشی از تجربه‌های من. بدین ترتیب است که من آن کسی می‌شوم که دوست دارم باشم. رفتار ریشه‌ای و بنیادین من کاری است که در کمال آزادی و بدون تأثیرپذیری از هر نوع عامل خارجی می‌کنم.

شاید تا همین حالا متوجه مسئله شده باشید. چه موقعی ما به طور کامل از تأثیر عوامل بیرونی فارغ و آزاد هستیم؟ وقتی این موضوع را با افراد مختلف در میان گذاشتم، همه به یک توافق رسیدیم: تنها زمان آزادی انسان از تأثیر همه عوامل بیرونی زمانی است که در خواب ناز به سر می‌برد؛ یعنی انسان همیشه تحت تأثیر عوامل بیرونی است.

اما انسان‌ها با هم متفاوت‌اند. عده‌ای به این عوامل توجهی ندارند و همیشه خودشان هستند؛ زیرا برایشان مهم نیست دیگران درباره‌ی آنها چه فکری بکنند. هرچه درک شما از خودتان قوی‌تر باشد احتمال تطبیقتان با آدم‌های اطرافتان بیشتر است.

دیگران درباره‌ی ما چگونه فکر می‌کنند؟

آدم‌های اطراف ما غالباً به رفتارهای تعدیل و تطبیق‌یافته‌ی ما نگاه می‌کنند. ما وضعیت خاص موجود را بررسی و رفتارمان را مطابق با ارزیابی‌مان از آن وضعیت انتخاب می‌کنیم. این رفتار همان شخصیتی است که دیگران از ما می‌شناسند. ما نقابی بر چهره می‌زنیم تا خودمان را با وضعیت پیش‌آمده منطبق و سازگار کنیم. همه‌ی ما نقاب‌های متعددی در اختیار داریم: یک نقاب برای محل کار، نقابی دیگر برای خانه و نقابی هم برای معاشرت با دوستان و آشنایان. داشتن و بر چهره گذاشتن این نوع نقاب‌ها غیرعادی نیست. همه نقاب دارند. این کتاب قصد ندارد یک دوره‌ی پیشرفته‌ی روان‌شناسی ارائه دهد. اما من معتقدم که ما موقعیت‌هایی را که در آن هستیم به صورت مختلف تحلیل و تعریف می‌کنیم و مطابق با نتیجه‌ای که می‌گیریم، نقابی بر چهره می‌زنیم و زیر آن نقاب رفتار می‌کنیم. چه ارادی و چه غیرارادی، عوامل بیرونی در لحظه‌ی انتخاب اقدامی که می‌کنیم بر ما تأثیرگذارند. ما به این شکل رفتار می‌کنیم:

$$\text{رفتار } f = (P \text{ ضرب در } Sf)$$

$$[f = \text{عملکرد، } P = \text{شخصیت، } Sf = \text{عوامل محیطی}]$$

رفتار عملکرد قابل مشاهده‌ی ماست.

شخصیت درک ما از وضعیت موجود است.

عوامل محیطی عبارت‌اند از چیزهایی که بر ما تأثیر می‌گذارند.

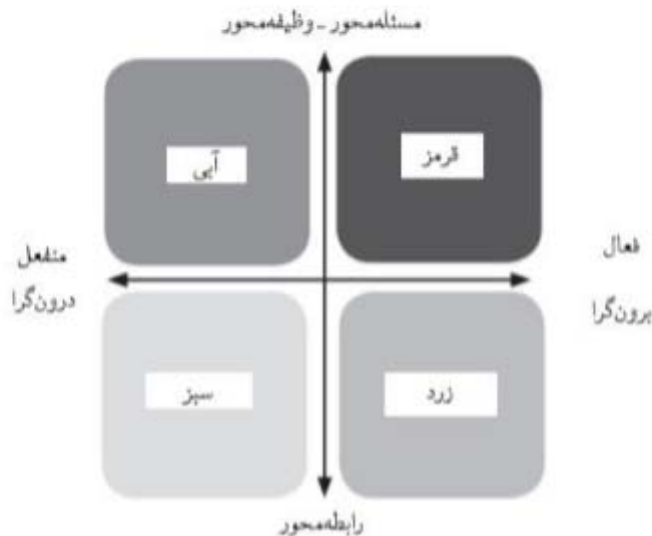
یعنی رفتار حاصل عملکرد شخصیت و عوامل محیطی است.

نتیجه

ما به طور پیوسته به نحوی از انحاء بر یکدیگر تأثیر می‌گذاریم. نکته‌ی مهم این است که بفهمیم زیر لایه‌های پیدا چه چیزی پنهان است. این کتاب تماماً درباره‌ی رفتار است.

۳: مقدمه‌ای بر سیستم

در انتهای این کتاب متوجه خواهید شد که سیستم «دیسا» چگونه به وجود آمد. اما اگر هیجان‌زده هستید و اگر احتمالاً مایلید بدانید مؤلفه‌های این سیستم در عمل چگونه کار می‌کند، می‌توانید صفحات پایانی کتاب را زودتر بخوانید، و گرنه به خواندن کتاب به همین منوال ادامه بدهید.



آدم‌های آبی، انسان‌های تحلیل‌کننده:

- واکنش کند
- حداکثر تلاش برای سازمان‌دهی
- حداقل علاقه‌مندی به داشتن رابطه با آدم‌ها
- معتقد به زمان‌بندی تاریخی
- اقدامات محتاطانه
- بی‌میلی به مداخله

آدم‌های قرمز، انسان‌های مسلط:

- واکنش سریع
- حداکثر تلاش برای سلطه‌گری

- حداقل ملاحظه و احتیاط در ارتباط

- معتقد به زمان بندی حال

- اقدام مستقیم

- بی میلی به مداخله

آدم های سبز، انسان های باثبات:

- واکنش آرام

- حداکثر تلاش برای ارتباط

- حداقل تلاش برای تغییر

- معتقد به زمان بندی حال

- اقدام حمایتی

- تمایل به رد درگیری

آدم های زرد، انسان های الهام بخش:

- اقدام سریع

- حداکثر تلاش برای دخالت

- حداقل علاقه به کارهای مستمر

- معتقد به زمان بندی آینده

- اقدام عجولانه

- تمایل به رد انزوا

همان طور که می بینید، چهار نوع رفتار وجود دارد که هر کدام از آنها را در یک رنگ تعریف می کنیم. این کتاب به شما می گوید که چگونه باید آنها را تشخیص دهید. وقتی در مورد رنگ ها شروع به مطالعه کنید، قیافه آدم های آشنایی که واجد این خصوصیات هستند در ذهن شما مجسم می شود. شاید خودتان را هم در یکی از این رنگ ها تشخیص دهید.

حدود ۵ درصد از انسان ها فقط یک رنگ دارند. حدود ۳۰ درصد از انسان ها ترکیبی از دو رنگ را دارند؛ یعنی دو نوع رفتار از بین این رفتارها در آنها مشاهده می شود. بقیه، یعنی ۶۵ درصد، ترکیبی از سه رنگ را دارا هستند. من در طول این کتاب هر بار فقط روی یک رنگ متمرکز می شوم. این تک رنگ ها خصوصیات مبنایی رفتار آدم ها را دارند. درست مثل یک دستور آشپزی است. قبل از پختن یک کیک یا یک غذا باید مواد اولیه و تشکیل دهنده را بشناسیم.

بزرگ‌ترین فراوانی را گروه سبزه‌ها و یا گروه سبز و یک رنگ دیگر تشکیل می‌دهد. کمترین فراوانی هم متعلق به رنگ قرمز یا ترکیبی از رنگ قرمز و یک رنگ دیگر است.

آبی	سبز	زرد	قرمز
باوجدان	صبور	پر حرف	مهاجم
منظم	آرام	پر شور	جاه طلب
سرد و خشک	خوددار	منعطف	بالاراده
دقیق	قابل اعتماد	خلاق	هدفدار
طبیعی	خونسرد	خوش بین	پیگیر
نامنظمین	باوفا	اجتماعی	حل کننده‌ی مسائل
عینی	مؤدب	خودجوش	پیشرو
خسته کننده	فهم	گویا	قاطع
تحلیلگر	باحوصله	جذاب	مبتکر
کمال گرا	باوقار	سرزنده	عجول
پر حوصله	محناط	خودمحور	سلطه گر
متفکر	باهوش	حساس	انعطاف پذیر
روشن مند	حامی	منعطف	عملگرا

حقیقت جو	شنوا	الهام بخش	قدرتمند
کیفی	مساعد	نیازمند توجه	مبتکر
کنجکاو	مولد	مشوق	سریع
قانونمند	باپشتکار	معاشرتی	موقع شناس
منطقی	بی میل	منعطف	مشتاق
پرسشگر	متفکر	پذیرا	سرسخت
دقیق	تودار	رفیق	لجوج
اندیشمند	مراقب	خیال پرداز	صریح
مراقب	مهربان	آسان گیر	مستقل

بسیاری از کسانی که با آنها در تعاملید دارای قابلیت‌هایی هستند که شما گاهی آرزوی داشتنشان را دارید. حتی به این افراد احساس حسادت هم می‌کنید. اینها خیلی راحت به کاری مسلط می‌شوند که شما باید ساعت‌ها وقت صرف آن کنید. شما شاید دلتان بخواهد مثل گروه قرمزها قاطع باشید یا مثل زردها راحت و ساده با غریبه‌ها ارتباط برقرار کنید. شاید در این فکر هستید که کاش اهل این همه پافشاری نبودید و مثل سبزه‌ها آسان گیر بودید. شاید هم

دلتان می‌خواست که مثل آبی‌ها برنامه‌تان را با دقت و بهتر دنبال کنید، یعنی همان کاری که برای آبی‌ها خیلی طبیعی و عادی است.

طبیعتاً گاه همه اینها برعکس هم می‌تواند باشد. شاید در این فکر هستید که ای کاش مثل قرمزها برای اطرافیانتان بیش از حد رئیس‌بازی درمی‌آورید یا مثل زردها خیلی زیاد حرف می‌زدید. شاید از این دلخوری که چرا مثل سبزه‌ها ضعیف هستید و پیگیر امور نیستید. زمانی می‌رسد که همه کارها را پراز ریسک می‌بینید و خودتان را در زمره آبی‌ها می‌انگارید.

حالا با خواندن این کتاب می‌توانید خودتان و مشکلاتتان را بهتر و بیشتر بشناسید و کاری کنید که با موفقیت، مشکلات را از پیش پا بردارید.

مهم نیست که در مورد خودتان و دیگران چه می‌آموزید. فقط یادداشت بردارید. نکات مهم را با تأکید بنویسید و با موضوعات درگیر شوید.

۴. رفتار قرمزها: چگونه مختصات واقعی را بشناسیم و مانع ظهور آنها نشویم؟

چه باید کرد؟ کار را به روش خودمان انجام دهیم، همین حالا!

این نوعی از رفتار است که بقراط در نظریهٔ خلق و خوی انسانی از آن با عنوان «مزاج سودایی»^{۱۸} یاد می‌کند. امروزه کسی را که دارای این خلق و خو باشد قرمز می‌دانیم، کسی که صریح، جاه‌طلب، بلندپرواز و بانگیزه‌ولی در عین حال، عجول، خرده‌گیر و سلطه‌طلب است. شناختن فرد قرمز کار ساده‌ای است. خیلی زود می‌توان او را تشخیص داد. فرد قرمز هیچ تلاشی نمی‌کند که خودش را مخفی و پنهان کند. فرد قرمز پرتلاش و بانگیزه‌است. او در زندگی هدف‌هایی دارد که خیلی از افراد حتی جرئت فکر کردنش را هم ندارند، چه برسد به تلاش برای دستیابی به آنها. از آنجا که هدف‌های این فرد بسیار بلندپروازانه و جاه‌طلبانه است، رسیدن به آن اهداف برای خیلی‌ها غیرممکن به نظر می‌رسد. قرمزها برای پیش رفتن سر و دست می‌شکنند. بسیار تلاش می‌کنند و شاید هیچ وقت هم تسلیم نشوند. به نیرو و توان درونی خودشان ایمان دارند. آنها اعتقاد دارند که اگر بسیار تلاش کنند، هر کاری از دستشان برمی‌آید.

کسانی که خصوصیات قرمز در وجودشان زیاد باشد برون‌گرایانی وظیفه‌گرا هستند که از چالش استقبال می‌کنند. آنها سریع تصمیم می‌گیرند و در رویارویی با ریسک، تن دادن به خطر و پیشروی مشکلی احساس نمی‌کنند. فرض عمومی بر این است که آدم‌های قرمز به طور طبیعی رهبرند. آنها به رهبری و قرار گرفتن در پیشاپیش گروه علاقه‌مندند.

قرمزها آن قدر انگیزه دارند که از هر مانعی عبور می‌کنند و به پیش می‌روند. در موقعیت‌های رقابتی، رفتار مطلوبی دارند. عجیب نیست اگر یک رئیس یا یک مدیر اجرایی مختصات قرمز فراوانی در رفتار خود داشته باشد.

قرمزها در هر شکل از رقابت از این خصوصیات برخوردارند. درست نیست که بگوییم آنها همیشه در طلب چالش و رقابت هستند، اما اگر جلوه‌ای از موفقیت را در برابر خود ببینند، به چالش و رقابت هم متوسل می‌شوند. چرا نشوند؟! در نظر آنها ماهیت و طبیعت حقیقی یک چالش اهمیتی ندارد؛ عامل رقابت است که قرمزها را به تکاپو وامی‌دارد.

پله^{۱۹} قبلاً در همسایگی ما زندگی می‌کرد. از رقابت خوشش می‌آمد، به قدری که علایق جدیدی می‌آفرید تا بتواند به رقابت بپردازد. من کار کردن در باغچهٔ خانه را دوست دارم. بخشی از وقتم را صرف رسیدگی به باغچهٔ خانه‌مان می‌کنم. اما پله از باغبانی خوشش نمی‌آمد. وقتی دید مردم از باغچهٔ زیبای خانهٔ ما تعریف می‌کنند، کار در باغچه را

شروع کرد؛ نه امروز، نه فردا، بلکه هر روز با طرح و برنامه‌ای جدید. هر بار کار خاصی انجام می‌داد، اما معلوم بود که برنامه دارد. قصدش پیشی گرفتن از من بود. می‌خواست در باغبانی از من جلو بزند. همسر پله گیج شده بود. می‌دید پله یک روز گل کاری می‌کند و روز دیگر درختچه‌های بسیار زیبا در باغچه می‌کارد و در بخشی از باغچه چمنی می‌کارد که در حد چمن زمین گلف است. کافی بود من لب تر کنم و بگویم قصد دارم نهال و درختچه جدیدی بخرم. باور نمی‌کنید که با چه سرعتی به فروشگاه وسایل باغبانی و گل‌و گیاه سر کوچه می‌رفت و درختچه‌ای تازه می‌خرید تا مبادا از من عقب بیفتد.

قرمزها از روی رفتارهای دیگرشان هم قابل تشخیص هستند. صدایشان بلند است. وقتی در مورد چیزی توضیح می‌دهند، تمام نیرو و شور و شوقشان را به کار می‌برند. همیشه اولین کسانی هستند که به سؤال پاسخ می‌دهند. در مناسبت‌ها و مثلاً در یک میهمانی شام در مورد همه چیز اظهار نظر قطعی می‌کنند. وقتی برنامه‌ای در تلویزیون می‌بینند، همه کشور را بر اساس همان یک برنامه نقد و تحلیل می‌کنند. اینها بخشی از رفتارهای قرمزهاست! در زندگی قرمزها همیشه اتفاقی در حال وقوع است. قرمزها نمی‌توانند ساکت بنشینند. اگر کاری نکنند، انگار زندگی‌شان را هدر داده‌اند. زندگی از نظرشان کوتاه است و معتقدند در این فرصت اندک باید کاری انجام دهند. آیا این رفتار برای شما آشناست؟ پس کنار بایستید و اجازه بدهید آن کار انجام شود.

«به من بگو واقعاً چه فکری می‌کنی — بله، واقعاً!»

قرمزها از بی‌پرده و صاف و ساده بودن ابایی ندارند. اگر از آنها سؤال خاصی بکنید، دقیقاً و عاری از هر آلایشی، نظرشان را بیان می‌کنند. آنها بدون حاشیه و زمینه‌سازی، لب مطلب را بیان می‌کنند. نیازی نمی‌بینند که حرفشان را در لفافه جملات پوچ و تو خالی بیان کنند. به محض آنکه فکری به ذهنشان خطور کند، همه خبردار می‌شوند. در مورد هر چیزی نظری دارند. به محض آنکه ایجاب کند، نظر و فکرشان را بی‌محابا بر ملا می‌کنند. عموماً گفته می‌شود که قرمزها صادق‌اند و جرئت بیان حقیقت‌های درون ذهنشان را در مورد دیگران و جلوی دیگران دارند. واقعاً نمی‌دانند هیاهو و نگرانی بر سر چیست.

اگر دنبال کسی هستید که توان بسیار زیاد داشته باشد، حتماً به سراغ یک قرمز بروید. اگر قرار بر پیروزی و برنده شدنشان باشد، خستگی‌ناپذیرانه با دیگرانی که قبلاً تسلیم شده‌اند مبارزه می‌کنند. یک قرمز اصلاً به وظایف بی‌معنا و مبتذل معرفی شده اعتنا نمی‌کند. یک قرمز اگر باور داشته باشد کاری اهمیت دارد، خودش را به آب و آتش می‌زند تا وارد رقابت شود و انجامش دهد. اما اگر احساس کند آن کار بی‌هدف و بی‌فایده است، آن را به سطل آسغال می‌اندازد.

قرمزها غالباً خودشان را این گونه می بینند		
جاه طلب	مصمم	باانگیزه
مستقل	اهل رقابت	قاطع
موقع شناس	ثابت قدم	سریع
نتیجه گرا	بااراده	انعطاف پذیر

آیا می توانم موفق شوم؟ اگر می توانم، انجامش می دهم.

پس فهمیدیم که قرمزها رقابت را دوست دارند. از درگیر شدن در رقابت و از لحظه پیروزی و موفقیت خوششان می آید. حتی از برنده شدن در رقابت هایی که اصلاً وجود خارجی ندارند و فقط در ذهنشان ساخته و پرداخته می شود نیز لذت می برند. مثلاً از اینکه در خیابان آهسته رانندگی کنند، جای پارک خوبی پیدا کنند و مثلاً در یک بازی خانگی برنده شوند هم کیف می کنند. با اینکه می دانند این بازی ها برای سرگرم شدن بچه ها و دیگر اعضای خانواده طراحی شده اند، باز هم از برنده شدن در آنها لذت می برند. از نظر یک فرد قرمز همه این ها طبیعی است؛ زیرا او خودش را برنده می داند.

اجازه بدهید مثالی بزنم. زمانی برای یک شرکت کار می کردم که رئیسش قرمز بود. خیلی پرنرزی و کارآمد و در نتیجه، پویا بود. جلساتی که این رئیس تشکیل می داد سریع و لذت بخش بودند. نقطه ضعفش همان عامل رقابت بود. در جوانی اهل بازی فوتبال بود. هنگام بهار، در محل کار یک دوره مسابقات فوتبال برگزار می شد. این مسابقات حتی قبل از آمدن این رئیس به این شرکت هم برگزار می شد و خیلی طرفدار داشت. طبیعتاً رئیس هم به عنوان بازیکن در این مسابقات شرکت می کرد. رؤسای قبل از او هرگز در این مسابقات بازی نکرده بودند. تا اینجا مشکلی نبود. مشکل از آنجا شروع می شد که وقتی روی زمین ظاهر می شد، تبدیل به آدم دیگری می شد. با نیرو و توان رقابتی شگرفی که در خود داشت، با هر کسی که سر راهش قرار می گرفت برخورد می کرد.

این رفتار سال ها ادامه داشت تا اینکه روزی یکی از بازیکنان جرئت یافت و در مقابل او کمی خشن برخورد کرد. قرار نبود آن بازی تا آن حد جدی باشد، اما رئیس متوجه نبود. به آگهی برگزاری آن مسابقه اشاره کرد و گفت که این بازی ها یک دوره مسابقات فوتبال رقابتی است و اگر کسی وارد بازی می شود، یعنی وارد رقابت شده و باید برنده شود. همین!

رئیس هم در بازی فوتبال، هم در رانندگی و هم در کسب و کار، رقابتی رفتار می کرد. هیچ کاری از نظرش کم اهمیت و ناچیز شمرده نمی شد. برای او همه کارها از عنصر رقابت برخوردار بودند. حتی بر سر خواندن یک کتاب مسابقه می داد که چقدر زود و سریع کتابی را تمام می کند. کارهایی را که دیگران برای تفریح انجام می دادند رئیس با

جدیت و در قالب رقابت انجام می‌داد. مثلاً رکورد خواندن صد صفحه کتاب در یک ساعت را برای خودش در نظر می‌گرفت.

همسرش بازی «حفظ کردن کارت» با بچه‌هایش را ممنوع کرده بود. بچه‌ها پنج و شش ساله بودند. طبعاً حافظه آنها قوی‌تر از حافظه پدرشان بود. غالباً آنها برنده می‌شدند. پدر، یعنی آقای رئیس، سرخورده از باختن، بچه‌ها را اذیت می‌کرد.

نباید این آدم را بی‌احساس، بی‌محبت و عاری از همدلی بدانیم، بلکه باید منظور و مقصود او را دریابیم. این نوع رفتارهای جدی و رقابتی، دیگران را ناراحت می‌کرد. آنها خیال می‌کردند که هدف رئیس استیلاطلبی، برتری‌جویی و سرکوب دیگران است، در حالی که اصلاً چنین نبود. قصد و هدف رئیس با نیت بداندیشی و عناد نبود. هدفش فقط برنده شدن بود و بس.

این یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های افراد قرمز است. خیلی اتفاق می‌افتد که دیگران از این نوع رفتارها آزرده و مرعوب می‌شوند. دلیلش هم این است که این افراد، مثل رئیس ما، مقتدر و صاحب‌قدرت‌اند.

در قسمت‌های بعدی این کتاب راهکارهایی ارائه خواهم داد تا متوجه شوید چطور باید با این افراد تعامل داشته باشید.

زمان، ثروت است

از نظر قرمزها «سریع» مترادف با «خوب» است. اگر در جلسه‌ای حضور دارید و متوجه می‌شوید که یکی از حاضران مشغول صحبت در مورد موضوعی دیگر می‌شود، بدانید که این فرد احتمالاً قرمزی است که به موضوع اصلی علاقه‌ای ندارد. اگر دقیق‌تر بنگرید، متوجه می‌شوید که اصلاً فکروذکر آن فرد جای دیگری است. او گاه به گام‌های بعدی و فراتر از مباحثی می‌اندیشد که در جلسه درباره‌شان گفت‌وگو می‌شود. قرمزها سریع‌اند. آنها جلوتر از دیگران می‌اندیشند.

قرمزها از کندی و تنبلی بیشتر از هر چیز دیگر ناراحت می‌شوند. در یک جلسه یا وقتی درباره موضوعی بحث می‌شود، گفت‌وگوها را قطع می‌کنند و می‌پرسند: «آیا لازم است این‌همه درباره‌اش صحبت کنیم؟! ما که بیست دقیقه صحبت کرده‌ایم، پس جمع‌بندی کنیم! موضوع روشن است. این‌قدرها پیچیده نیست که کشش می‌دهید».

اگر دقیق‌تر نگاه کنید، درمی‌یابید که آنها درست می‌گویند. وقتی دیگران نمی‌توانند تصمیمی بگیرند یا تصمیم گرفتن برای آنها سخت است، قرمزها آماده‌اند فوری خیلی سریع تصمیمی بگیرند تا کار پیش برود. وقتی قرمزی در جمع باشد، بحث‌ها طولانی و بی‌پایان نخواهند بود و همه چیز زود به نتیجه می‌رسد. از نظر قرمز انجام کاری

هرچند اندک بهتر از انجام ندادن کاری هرچند درست است. مزیت این تفکر هم روشن است. ما در مورد آدم‌های قرمزی صحبت می‌کنیم که وقت را برای کاری یا چیزی که پیش نمی‌رود هدر نمی‌دهند. وقتی کاری مبهم است یا پیش نمی‌رود، قرمز به این نتیجه می‌رسد که باید روش را تغییر داد، همه چیز را به هم زد، با عجله کاری کرد و راهی به جلو یافت.

حدود پانزده سال پیش، در یک شرکت مشاوره مشغول به کار شدم. ده دوازده نفر در آنجا کار می‌کردند. شرکت شسته‌ورفته‌ای بود که کاملاً روحیه کارآفرینی بر آن حاکم بود و در کار عالی عمل می‌کرد. یکی از دلایل کارآمدی شرکت این بود که بنیان‌گذار آن، بیورن^۲، قرمز بود. او هیچ کُندی و تنبلی‌ای را بر نمی‌تافت. هیچ جلسه‌ای بیشتر از نیاز به درازا نمی‌کشید. دو سه هفته‌ای از شروع کار من در آن شرکت نگذشته بود که پشت فرمان در ترافیک سنگین تلفنم زنگ زد. بیورن بود. همان‌طور که در شرکت رسم بود تلفن را جواب دادم؛ یعنی ابتدا سلام کردم، بعد خودم را معرفی کردم و سپس اسم شرکت را بردم. به نظر می‌رسید که اصلاً حوصله این همه اتلاف وقت را نداشت. وسط حرف‌های من پرید و سؤالش را مطرح کرد. پرسید: «دنبال من می‌گشتی؟»

جواب دادم: «خیر».

داشتم نفسی چاق می‌کردم تا جمله بعدی را بگویم که فرصت نداد: «بسیار خُب». این را گفت و تلفن را قطع کرد. کل مکالمه ما هشت ثانیه هم به طول نینجامید.

آن روزها که همدیگر را نمی‌شناختیم این نوع رفتار برایم ناخوشایند به نظر می‌رسید. باید اعتراف کنم که حداقل در آن موقعیت کمی ناراحت و نگران هم شدم.

سه هفته از آغاز کار من در آن شرکت گذشته بود که رئیس زنگ زد. صدایش ناراحت به نظر می‌رسید. وقتی کمی همدیگر را شناختیم و فهمیدم بیورن قرمز است، از او پرسیدم چرا موقع تلفن زدن این‌همه عجله دارد. طبیعتاً حتی یادش هم نبود که کی زنگ زده است. اما توضیح داد که فکر می‌کرده من دنبال او هستم. وقتی فهمیده من دنبال او نمی‌گشتم، نیازی به صحبت بیشتر احساس نکرده است. او صرف وقت برای خوش و بش و احوال‌پرسی بی‌مورد را لازم نمی‌دیده است.

اما در عین حال، او کسی بود که ظرفیت کار فراتر از حد عادی را داشت. بیورن در طول روز بیشتر از یک دوره کار روزانه افراد عادی کار می‌کرد. حتی می‌توانست از وقت آزادش هم حداکثر استفاده را ببرد. حتی وقتی فقط پنج دقیقه فرصت پیدا می‌کرد، ایمیلی می‌زد، تلفنی می‌زد یا نامه‌ای را می‌خواند. اگر از بیورن به این افراد نگاه کنید، از خود می‌پرسید این چه طرز کار کردن است. اما یک انسان قرمز از بیکاری و بی‌عملی نفرت دارد. باید کاری انجام دهد. حالا به این روحیه، شتاب و عجله دائم را هم اضافه کنید.

آیا حدومرزی وجود دارد یا ندارد؟

از نظر انسان قرمز در نظر گرفتن حدومرز و مثلاً تعیین یک بودجه واقع‌بینانه کار ترسوهاست. اگر به لبه مرزهای تعیین‌شده نرسیم یا حتی از آن عبور نکنیم، یعنی درست‌وحسابی کار نکرده‌ایم. قرمزها عاشق کارهای سخت هستند. بلندپروازی‌ها و جاه‌طلبی‌های آنها حدومرز نمی‌شناسد. قدرت مدیریت موقعیت‌های سخت و چالش‌ها را دارند و این نوع رفتار خوراک قرمزهاست.

وقتی انسانی با جوهره قرمز هدفی را تعیین می‌کند چند اتفاق می‌افتد. ابتدا سعی می‌کند بفهمد یک کار در شرایط مناسب چگونه انجام می‌شود. از نظر او اگر همه مؤلفه‌های لازم محقق شود و کمی هم تلاش بیشتر صورت گیرد، نتایج مطلوب و خوبی حاصل خواهد شد. این یعنی هر کار دیگری که زیر سطح غیرممکن عالی صورت گیرد قابل قبول نخواهد بود؛ زیرا در این صورت، احتمال تحقق هدف، ضعیف است و احتمال ضعیف برای انسان قرمز قابل قبول نیست.

از نظر انسان قرمز غیرممکن وجود ندارد؛ ممکن است کاری به طول بینجامد، اما انجام آن غیرممکن نیست. این امر طبیعتاً به محتوای طرح هم بستگی دارد. لازم نیست بودجه غیرممکنی برای فروش تعیین شود. اگر انسان قرمز بودجه را دوست نداشته باشد، آن را نادیده می‌گیرد. او ترجیح می‌دهد همه تصمیم‌ها را خودش بگیرد. او

دست به کاری نمی‌زند که دوست نمی‌دارد. قرمزها، نسبت به دیگران، اهداف بلندتری را برای خود در نظر می‌گیرند؛ زیرا همیشه آماده‌اند که حسابی کار کنند. هیچ گروهی از انسان‌ها به اندازه قرمزها پرکار نیستند. قرمزها حداقل زمینه موفقیت را برای دیگران سخت می‌کنند.

بلندپروازی، که یکی از خصوصیات ذاتی قرمزهاست، نباید با شهوت قدرت اشتباه گرفته شود. قرمزها چون نترس هستند، مشکلی با قرار گرفتن در موقعیت قدرت ندارند. اظهاراتی از قبیل «رؤسا تنها و منزوی هستند» آنها را نمی‌ترساند. از نظر انسان قرمز قدرت پایان کار نیست. قدرت به انسان قرمز کمک می‌کند که تصمیم بگیرد و منتظر دیگران نماند.

در حقیقت انسان قرمز می‌تواند کاملاً بی‌حدومرز باشد. درست است که درونش یک من قوی وجود دارد، اما موقعیت و حیثیت آن قدر که برای او اهمیت دارد برای بقیه انسان‌ها اهمیت ندارد. دلیلش هم ساده است. برای انسان قرمز اهمیت ندارد که دیگران چه فکر می‌کنند. به خاطر آنها و برای خوشایند آنها نیست که در این مقام قرار گرفته است؛ به خاطر خودش به اینجا رسیده است.

اجازه بدهید بگویم وضعیت چگونه است

انسان قرمز هر چه دارد می‌بخشد. وقتی نظری در مورد چیزی دارد یا می‌خواهد همه با نظر او موافقت کنند، از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کند.

روزی در یک جلسه مهم در حضور عده‌ای بودم که هیچ کدام همدیگر را به خوبی نمی‌شناختند. حاضران مشاورانی بودند که جمع شده بودند تا در مورد همکاری‌های بالقوه‌شان صحبت کنند. جلسه هنوز شروع نشده بود. همه ما نگران بودیم. رکود بر بازار حاکم شده بود و ما نگران بودیم که هیچ مسیر مشخصی پیش‌روی شرکت‌کنندگان در جلسه وجود نداشته باشد. منتظر ورود رئیس جلسه بودیم. با همدیگر صحبت می‌کردیم.

الیزابت^{۱۱} در گوشه میز نشسته بود. او در مورد هر چیزی نظری داشت. ناگهان با لحنی روشن، صریح و بی‌پرده گفت که با وجود رکود حاکم بر بازار، شرکت امیدوار است که هفته‌ای پنجاه میلیون دلار درآمد داشته باشد. حدود پانزده نفر از مشاوران، که همه ورزیده، متخصص، باهوش و متفکر بودند، سری به علامت موافقت با نظر الیزابت تکان دادند. تصور کنید: پنجاه میلیون دلار درآمد، آن هم در هر هفته! وقتی الیزابت توضیح می‌داد که مسائل بازار چگونه باید حل و فصل شود، من در فکر محاسبه ارقام بودم. این عدد از کجا آمده بود؟! من سکوت کردم. حرف الیزابت هم می‌توانست درست باشد و هم دست‌نیافتنی. من به راستی نمی‌دانستم کدام است. منتظر شروع رسمی جلسه بودیم. من شروع کردم به محاسبه پنجاه میلیون دلار در هفته و تبدیل آن به درآمد یک سال، اما کاغذ به

اندازه کافی در دسترس نبود.

بعد از پایان جلسه، پاسخم را دریافت کردم. سوار تاکسی، در حال رفتن به جلسه بعدی بودم. راننده رادیوی ماشینش را روشن کرد. در خبرها گفته شد که انتظار می‌رود همان شرکت هفته‌ای دو تا دوونیم میلیون دلار درآمد داشته باشد. متوجه شدم که الیزابت این رقم را از خبرها شنیده و بیان کرده بود. بعد فهمیدم که رقم دو تا دوونیم میلیون دلار در هفته خیلی زیادتر از رقمی بود که الیزابت به آن اشاره کرده بود.

اما یک لحظه صبر کنید. باید با واقعیت کنار بیاییم. چرا کسی به رقم اعلامی الیزابت واکنشی نشان نداد؟ هیچ کس حتی به خود اجازه نداد درباره اطلاعاتی که او در میان می‌گذاشت سؤال کند. علت چه بود؟ علت این بود که الیزابت آن چنان قوی و مطمئن صحبت می‌کرد، چهره‌اش چنان مصمم بود، صدایش آن چنان رسا و بدون لرزش بود که کسی جرئت تردید نداشت.

این شیوه رفتاری قرمزهاست. وقتی چیزی را باور دارند، جوری رفتار می‌کنند که همه باور کنند این تنها حقیقت باورکردنی است. ممکن است عده‌ای ادعا کنند که این شیوه رفتاری نوعی فریبکاری است. ما می‌دانیم که شرکت فقط دوونیم میلیون دلار در هفته درآمد دارد نه پنجاه میلیون دلار، اما الیزابت به گونه‌ای صحبت کرد که انگار به رقم پنجاه میلیون دلار اطمینان و باور داشت. تردیدی نیست که او رقم بالاتری را مطرح کرده بود. به جزئیات هم کاری نداشت. اما نکته این است که وقتی الیزابت صحبت می‌کرد و از رقمی حرف می‌زد که در شش ماه گذشته کسب کرده بود، کاملاً با اطمینان سخن می‌گفت.

به عبارت دیگر، به گفته یکی از دوستان خوب من، دو روش برای انجام این کار وجود دارد: روش من و روش غلط. فقط ماهی‌های مرده با جریان آب حرکت می‌کنند

قرمزها هم با اراده هستند و هم پیشگام. شاید بتوان آنها را نتیجه‌محور و قاطع هم خواند. قرمزها کارهایی نمی‌کنند که دیگران انجام می‌دهند. از نظر آنها سخت بودن کار بدین معنا نیست که نباید انجامش بدهیم.

قرمزها از تصمیم‌گیری واهمه‌ای ندارند. وقتی همه دچار تردید و مشغول ارزیابی و محاسبه ریسک‌اند، قرمزها تصمیم جنجالی‌شان را گرفته‌اند. اراده انسان قرمز، تسلیم‌ناپذیر است. وقتی تصمیمش را می‌گیرد، با تمام قوا به پیش می‌رود و تصمیمش را به اجرا می‌گذارد.

نترس بودنشان به آنها جرئت می‌دهد با مسائلی دست‌وپنجه نرم کنند که دیگران در تصمیم‌گیری در مورد آنها درنگ و تردید دارند. این نکته زمانی ظهور می‌کند که کارها سخت می‌شود. قرمزها در سختی‌ها از انتخاب دشوار و باورنکردنی خودداری نمی‌کنند. تصادفی نیست که بسیاری از کارآفرینان قرمز هستند. راه انداختن کسب‌وکار

جدید، به خصوص اگر آن کسب و کار در اقتصاد امروزی مبتنی بر مفاهیم و روش‌های کاملاً جدید باشد، کاری نیست که به خاطر رضایت شخصی انجام شود. گاه همه چیز گرفتار اتفاقات پیش‌بینی نشده می‌شود. برای پیشبرد کارها به ذهنی قوی نیاز است، به کسی که ریسک را بشناسد و بداند ریسک در زندگی روزمره همه وجود دارد. باید بداند که سال‌ها همه از بام تا شام با کار سخت مشغول کاهش این ریسک‌ها هستند. قرمزها از آغاز اینها را می‌دانند و هیچ‌واهمه‌ای ندارند.

آیا به کسی نیاز دارید تا مشکلات مجتمع آپارتمانی محل سکونت شما را حل کند؟ صاحبخانه شما ممکن است ادعا کند که هیچ مشکلی در گرمایش خانه وجود ندارد. شاید پیمانکاری که آسانسور خانه را سرویس کرده یا سقف خانه را تعمیر کرده کارش را خوب انجام نداده است و حالا مسئولیت کارش را نمی‌پذیرد و زیر بار اشتباهاتش نمی‌رود. هر وقت هم خودتان تصمیم گرفته‌اید مشکلی را حل کنید، اتفاقی افتاده که مانع از انجام کارها شده است. تصمیم می‌گیرید دست از پیگیری همه چیز بردارید که ناگهان به یادتان می‌آید ساکن آپارتمان طبقه دوم، درست بالای سر شما، قرمز است. همین آدم می‌تواند برود و مشکلات خانه را حل کند. بله، او دقیقاً همان کسی است که باید دنبال حل مسائل برود.

به طبقه دوم می‌روید و از او خواهش می‌کنید که مسائل را حل کند. ناگهان همه مشکلات رفع می‌شود. البته باید به او کمی انگیزه هم بدهید. مثلاً بگویید اگر مسائل حل شود، نفعی هم نصیب خود او می‌شود. او مسائل را حل و صاحبخانه را وادار می‌کند که پیمانکار را بخواند و نقایص را رفع کند. این جور نیست که اگر کسی سرش داد بکشد، شب تا صبح بیدار بماند و خوابش نبرد.

قدرت انسان قرمز بسیار زیاد است. او در ارتباطاتش کاملاً شفاف است. خیلی نباید بگردید تا قرمز بودن او را ثابت کنید. نشانه‌های قرمزی او مشهود است. قرمزها در طول زندگی گاه مجبور می‌شوند که جلوی خودشان را بگیرند، اما این خویشتن‌داری خیلی دوام نمی‌آورد؛ به اندک بهانه‌ای، قرمزی خود را بازیابی می‌کنند.

قبلاً بهتر نبود: بالا و پایین

انسان قرمز لزوماً به دیدگاه اولیه خود پایبند نمی‌ماند. هر وقت فکر بهتری به ذهنش خطور کند و راه حل بهتری بیابد، به آن راه حل رو می‌کند. خیلی سریع فکر می‌کند. با تغییر دادن سریع فکر و زمینه کارش هیچ مشکلی ندارد. یکی از مزایای این روش این است که اگر خودش کاری نداشته باشد، فکر و راه حل پیشنهادی دیگران را رد نمی‌کند. هر پیشنهاد و راه‌حلی که بتواند کار را پیش برد از نظر او قابل بررسی است.

گاه تصمیمات خیلی زود گرفته می‌شوند، اما اراده برای تغییرات مداوم، پویایی و انعطاف قدرتمندی به وجود

می‌آورد. اگر چیزی در طولانی مدت، مثلاً چند هفته، ساکن و ایستا باشد، قرمز دست به کار می‌شود تا تکانی ایجاد کند. کسانی این رفتار را نگران کننده می‌دانند، اما اگر از قرمز بپرسید چرا مسیر کاری‌اش را تغییر داده است، خیلی راحت جواب می‌دهد: «دلم می‌خواست».

طبیعتاً در این مورد آفت‌ها و ناکارآمدی‌هایی هم بروز می‌کند. حوصله قرمزها از وضع موجود خیلی زود سر می‌رود؛ به همین علت، دست به کار تغییر می‌شوند. اطرافیان فرد قرمز نمی‌دانند چه اتفاق خواهد افتاد. یادتان باشد که سبزه‌ها و آبی‌ها زود به وضع جدید خو می‌گیرند. وقتی کار جدیدی را شروع می‌کنند یا وارد سازمان جدیدی می‌شوند، خیال می‌کنند که بالاخره جایی را پیدا کرده‌اند که کار در آن درست انجام شود. اما قرمزها چنین نیستند. قرمزها همیشه در فکر اقدام بعدی هستند.

نتیجه‌گیری در مورد رفتار قرمزها

حالا چه نظری دارید؟ آیا قرمزی را می‌شناسید؟ آیا با توضیحاتی که داده شد، فردی را می‌شناسید که قرمز باشد؟ اگر در فکر پیدا کردن قرمزهای مشهور هستید، بهتر است از استیو جابز^{۲۲}، فرانکلین روزولت^{۲۳}، ونوس ویلیامز^{۲۴} یا مارگارت تاجر^{۲۵} یاد کنید. البته باراک اوباما^{۲۶} و مادر ترزا^{۲۷} هم در این گروه قرار می‌گیرند.

بله، درست است! اگر به عملکرد مادر ترزا، به قدرتی که نیاز داشت، به شخصیت‌های طرف تعامل با او که رهبران بزرگ جهان بودند و به دستاوردهای او نگاه کنید، در خواهید یافت که او چقدر مصمم و نیرومند بوده است.

۵. رفتار زردها: چگونه می‌توان زردها را شناخت؟

چگونه می‌توان افراد بیگانه با سختی را با واقعیت آشنا کرد؟

«چه بامزه! باشه، انجامش میدیم!»

در جهان بقراط، حالا به یک آدم خوش مشرب برخوردیم. برای معرفی او از چه کلماتی استفاده کنیم؟ خوش‌بین، شاد، صاحب‌نگاهی روشن به آینده. حتی می‌توان او را «انسان احتمالات» نامید. همه اینها تعریف رفتار زرد است. اینها انسان‌هایی شاد و سرزنده‌اند. همیشه به دنبال فرصت‌هایی برای لذت بردن‌اند. زندگی از نظر آنها یک ضیافت است. زردها سعی می‌کنند از طعم هر لحظه آن لذت ببرند. خنده و شادی همه زندگی آنها را پر کرده است. چرا این‌طور نباشند؟ از نظر آنها خورشید همیشه می‌درخشد؛ اگر اینجا ندرخشد، در جایی دیگر در حال درخشیدن است.

آیا تابه‌حال به کسی برخوردیده‌اید که آفتاب را می‌بیند، در حالی که افراد دیگر ابرهای تیره را مشاهده می‌کنند؟ آیا تابه‌حال کسی را دیده‌اید که بیخودی می‌خندد و حتی اگر دلیلی برای خنده نباشد، باز هم می‌خندد؟ اگر چنین کسی را دیدید، بدانید که زرد است. آیا تابه‌حال در میهمانی‌ای بوده‌اید که همه حاضران اطراف کسی، زن یا مردی، جمع شده باشند؟ آن زن یا آن مرد حتماً زرد است که چنین جاذبه‌ای ایجاد کرده و موجب سرگرمی و خنده بقیه شده است. زردها سعی می‌کنند فضای اطرافشان را هیجانی کنند تا حاضران از آن لذت ببرند و میهمانی تبدیل به یک اتفاق شیرین شود. وقتی کسی حال خوبی نداشته باشد، طبعاً به سراغ جایی می‌رود که حال و هوای بهتری داشته باشد.

شناسایی زردها کار ساده‌ای است. زردها پرحرف‌اند و مرتب در حال حرف زدن‌اند. زرد همیشه در حال جواب دادن است و کمتر سؤال می‌کند. حتی به سؤالاتی پاسخ می‌دهد که کسی نپرسیده است. برای پاسخ دادن به سؤالات معمولاً قصه تعریف می‌کند، قصه‌هایی که اصلاً ربطی به موضوع ندارد. مهم نیست. حرف‌وحديث‌های او شما را شاد می‌کند. رفتار شاد او همه غم‌ها و غصه‌ها را از شما دور می‌کند.

من تا آنجا پیش می‌روم که ادعا کنم زردها محبوب‌تر از بقیه هستند. چرا؟ خودتان بنگرید. زردها همه را سرگرم و شاد می‌کنند. حال همه را بهبود می‌بخشند. همیشه در اطرافشان شادی و خوشی موج می‌زند. می‌دانند چطور توجه همه را به خود معطوف کنند. به اطرافیان‌شان اهمیت می‌دهند و به آنها احساس مهم بودن القا می‌کنند. بودنشان در کنار انسان خوب است.

زردها در عین حال آدم‌های نازک‌نارنجی و حساسی هستند. مثل قرمزها علاقه‌مندند تصمیمات فوری بگیرند، اما به ندرت دلیل استدلال‌های خود را بازگو می‌کنند. اگر بپرسید، خواهند گفت: «فکر کردم این جوری درست است». البته نباید احساسات درونی آنها را دست‌کم گرفت. مطالعات نشان داده‌اند که احساسات درونی آنها بیشتر از آنکه ما فکر می‌کنیم به سمت‌وسویی درست معطوف است. اما این احساسات درونی موضوع بحث ما نیست. زردها غالباً تصمیماتی مبتنی بر احساسات می‌گیرند؛ زیرا در آن تصمیم‌گیری‌ها اندیشه و تفکری وجود ندارد.

یکی از خواهران من به نام ماریتا²⁸ زرد است. آن‌قدر راحت و بی‌قیدوبند زندگی و رفتار می‌کند که تا به امروز هیچ‌کس حتی یک کلمه منفی در مورد او نگفته است، هرگز. حرفم را به گونه‌ای دیگر بزنم. تابه‌حال کسی را ندیده‌ام که او را ببیند و فوراً شیفته‌اش نشود. در برقراری ارتباط با افراد، هر کسی که رودرویش قرار گیرد، قدرت منحصر به فرد و عجیبی دارد. ماریتا همیشه حرف سرگرم‌کننده‌ای برای زدن دارد. حرف‌هایش آن‌قدر خاص هستند که گاه از او می‌پرسم وقتی آن حرف را زده در چه فکری بوده است. او هم خنده را سر می‌دهد و پاسخ می‌دهد: «فکر؟! اصلاً فکری در کار نبود».

او و شوهرش لیف²⁹ را که می‌بینم، احساس رهایی و آزادی می‌کنم. قدرت باورنکردنی و درک‌نشده‌ی آنها در دیدن نقاط روشن پیرامونشان چنان روحیه‌بخش است که انسان را سراپا امیدوار و شاد می‌کند و در مورد خود من، حتی یکباره همه گرفتاری‌ها و سختی‌ها را دور می‌کند. وقتی آنها را می‌بینم، خود را در اوج خوشحالی و شادمانی احساس می‌کنم، به طوری که این احساس روح‌بخش را در کنار هیچ‌کس دیگری نداشته و ندارم. سال‌ها فکر کرده‌ام که چرا چنین است؛ یعنی چرا مصاحبت با آنها چنین آرام‌بخش است. به این نتیجه رسیده‌ام که رفتار زرد مسری است.

اگر به خواهرم بگویم: «مثل اینکه هوا بارانی شده است»، خیلی راحت پاسخ می‌دهد: «فکر نمی‌کنم». می‌گویم: «از پنجره به بیرون نگاه کن. ابرها را ببین. باران شروع شده. ابرهای سیاه همه جا را تیره کرده‌اند. رعد و برق شروع شده است».

خواهرم خیلی آرام می‌گوید: «خُب، باران که تمام شود، هوا آفتابی می‌شود. حالا ببین!»

بعد هم خنده را سر می‌دهد. وقتی بیرون باران می‌بارد، در اتاق، روی مبل می‌نشیند و خودش و اطرافیانش را سرگرم می‌کند. من و بقیه هم شاد و سرخوش به او می‌خندیم. امکان ندارد که بتوانیم جلوی خنده و شادمانی‌مان را بگیریم.

«هرچه شادتر، بهتر! دوستان تو دوستان من هم هستند...»

آدم‌های خیلی زرد بسیار به برقراری ارتباط فکر می‌کنند. آدم‌هایی برون‌گرا هستند و می‌توانند به شدت مشوق

باشند. آنها وقتی در مورد احساساتشان با دیگران و حتی با آدم‌های کاملاً غریبه صحبت می‌کنند، مشتاق، پرهیجان و شاد هستند. حتی غریبه‌ها را هم با برخورد خوب و خوش‌پذیرا می‌شوند. آن‌قدر رفیق هستند که به‌ندرت مانند آنها پیدا می‌شود.

بسیاری از مردم متوجه می‌شوند که زردها همیشه در حال خنده‌اند یا دست‌کم لبخندی بر لب دارند و این یکی از نقاط قوت آنهاست. خوش‌بینی آنها مغلوب‌نشدنی است. اگر کسی در برابرشان بگوید اوضاع بد است، آنها در جواب می‌گویند: «چه نظر جالبی دارید».

زردها درست مثل قرمزها نیرو و توان بالایی دارند. از همه چیز خوششان می‌آید. زردها کنجکاوترین آدم‌ها هستند. هر چیز تازه‌ای برایشان خوشایند است. زردها بخش مهمی از انرژی خود را صرف یافتن چیزهای جدید و راه‌های تازه برای انجام کارها می‌کنند. فکر می‌کنید چه کسی بیشترین کارت تبریک سال نو را دریافت می‌کند؟ زردها. چه کسی بیشترین شماره را در گوشی تلفتش ذخیره می‌کند؟ زردها. چه کسی بیشترین دوست را در فیس‌بوک دارد؟ زردها. زردها در همه جا دوست دارند. در به‌روز بودن و حفظ ارتباط و تماس با دیگران عالی هستند. هر جا خبری هست زردها هم هستند. هر جا مهمانی‌ای هست زردها در آن مهمانی حضور دارند.

زردها غالباً خودشان را این‌گونه می‌بینند		
برون‌گرا	جذاب	مشوق
منعطف	خوش‌بین	الهام‌بخش
خودانگیز	خلاق	پذیرا
اجتماعی	آسان‌گیر	متقاعدکننده

«شگفت‌انگیز نیست؟ من عاشقش هستم!»

اگر قرار باشد مشخصه‌ای برای زردها برشماریم، باید به اشتیاق و خوش‌بینی بیش‌ازحد آنها اشاره کنیم. هیچ چیز در طولانی‌مدت موجب بدحالی آنها نمی‌شود. تمام موجودیت زردها روی یک چیز متمرکز است: «پیدا کردن فرصت‌ها و راه‌حل‌ها».

بقراط در زمان خود زردها را آدم‌های همیشه خوش‌بین و همیشه مثبت معرفی می‌کرد. در یک کلام، صفت خوش‌بین برای آنها کافی است. به نظر آنها همه چیز درست می‌شود. فقط اینجا یا آنجا نیست که همه چیز نگران‌کننده و سخت است. زردها با نگاه مثبت همیشگی‌شان به زندگی و آینده، آدم‌های اطرافشان را خوشحال می‌کنند. شوخی می‌کنند، لطیفه تعریف می‌کنند و سعی می‌کنند که باعث لذت بردن اطرافیانشان شوند.

من هنوز نفهمیده‌ام زردها این همه انرژی را از کجا پیدا کرده‌اند. هرچه هست، زردها سرخوش و وقف همبستگی‌های اجتماعی هستند. زردها همه را شریک خوشی و شادمانی‌شان می‌کنند و اجازه نمی‌دهند کسی افسرده و غمناک باشد.

دوست خوبی دارم به نام مایک^{۲۰}. او زرد است. زندگی‌اش پر از چالش است. دردسرهای زیادی دارد. زنش رهایش کرده است. فرزندانش در مدرسه مشکل دارند. کارفرمایش ورشکست شده و او هم کارش را از دست داده است. نمی‌دانم چند بار تصادف رانندگی داشته است. خانه‌اش را دزد زده است. وقتی مایک زنگ می‌زند، می‌ترسم جواب تلفنش را بدهم؛ می‌ترسم خبر بدی بدهد. راستش را بخواهید، مایک بدشانس‌ترین مردی است که تاکنون دیده‌ام.

اما جالب است که هیچ‌کدام از این اتفاقات روی او تأثیر بد و مستمر نداشته است. طبیعی است که وقتی تصادف می‌کند ناراحت می‌شود، اما عصبانیتش خیلی به طول نمی‌انجامد. از درون همیشه در جوش و خروش است. یادم هست وقتی خیلی جوان بودیم، یک ماشین آلفا رومئوی قدیمی خرید. ماشینش دو در و دو صندلی بیشتر نداشت. رنگ‌ورورش رفته بود. عجیب بود که قطعاتش به هم وصل بود. یک هفته پس از خرید آن ماشین، با تیر چراغ برق تصادف کرد و نتوانست از در راننده خارج شود. وقتی خبر تصادفش به گوش من رسید، نگران شدم. زنگ زدم حالش را بپرسم. جوابش این بود: «چیزی نبود. از اون یکی در بیرون اومدم».

مشاور خوش‌بین دوباره وارد می‌شود

از آنجا که زردها خیلی مثبت و شاد هستند، همه اطرافیانشان را غرق شور و شادی می کنند. خوش بینی آنها بی حد و کنترل ناپذیر است؛ لذا همه بدبینی ها و مخالفت ها را یکباره از بین می برند.

وقتی کسی همیشه چیزهای خوب نشان دهد، چه کسی می تواند ناراحت و نگران شود؟ چطور می شود تحت تأثیر روحیه شاداب و امیدوار کسی قرار نگرفت که حاضر نیست نیمه خالی لیوان را ببیند؟ چه کسی می تواند همیشه مثبت باشد و مثبت ببیند؟

یکی از مراجعان من مدیر فروش یک شرکت دارویی است. اسمش ماریان¹⁴ است. ماریان مسیر طولانی ترقی و موفقیتش را در شرکت به سختی طی کرده است. همه مدیران و همکارانش معتقدند که او انسان موفقی است؛ موفق به یک دلیل ساده: او توانایی عجیبی در الهام بخشی به اطرافیانش دارد.

بارها در جلسات کاری شرکت شاهد رفتارش بوده ام. من خودم را یک الهام بخش متوسط می دانم. اما وقتی ماریان دست به کار می شد، همه، از جمله خود من، در برابر او کم می آوردند. وقتی شروع به صحبت می کرد چنان شور و شعفی می آفرید که اگر به یکی از شرکت کنندگان می گفت خودش را از آن طبقه پنجم از پنجره به بیرون بیندازد، واقعاً می انداخت! ماریان سخت ترین چیزها را سهل و ساده می کرد.

از نظر ماریان بیرون پریدن از پنجره هم ایده بزرگی بود. پس می شد از پنجره بیرون پرید. فریاد می زد: «بپریم بیرون!» و گروه حاضر از او تبعیت و تصمیمش را اجرا می کرد. با خوش بینی و دورنمای روشنی که برای زندگی پیش رو ترسیم می کرد، دیگران را متقاعد و وادار به کسب موفقیت های بزرگ می کرد. کار او این بود که هر چیز منفی را از جلوی چشم ها و از ذهن ها دور کند. با الهام بخشی های خود، حاضران را انباشته از اعتماد به نفس، آن هم تا سطحی باور نکردنی می کرد.

یک بار شاهد بودم که چطور با یک مشتری خشمگین صحبت می کرد. مشتری احساس می کرد در شرکت ماریان با او بد رفتاری شده است. ماریان در وضعیت ناخوشایندی قرار گرفته بود. کسی دوست ندارد مثل او در چنین وضعیتی قرار گیرد. اما ماریان ثابت کرد که مشکلی در کار نبوده است. او به آن مشتری لبخند زد، سخنان منفی اش را نشنیده گرفت، عصبانیت مشهود روی صورت او را به لبخند تبدیل کرد و دست آخر هر دو شروع به خنده کردند و غائله فیصله یافت. این اتفاق چگونه رخ داد؟ فکر نمی کنم حتی خود او هم بتواند توضیح دهد که چه کرد و چه اتفاقی افتاد. آنچه رخ داد نتیجه رفتار طبیعی ماریان بود.

اگر همه چیز را وارونه کنیم چه می شود؟

کسی به اندازه زردها نیرومند و پرنرژی نیست. زردها راه حل ها را در جایی پیدا می کنند که دیگران از کشف آن

عاجز هستند. زردها قادرند هر چیزی را بچرخانند و روی دیگر آن را برملا کنند. به عبارت ساده‌تر، همه چیز را وارونه می‌کنند و از منظر تازه‌ای می‌اندیشند. تفکر آنها را نمی‌توان در چارچوب هیچ رفتار از پیش شناخته‌شده‌ای قرار داد. آنها خیلی سریع عمل می‌کنند. هوششان سریع‌الانتقال است. کسی نمی‌تواند پایه‌پای آنها فکر کند. چنان به نتیجه می‌رسند که گاهی اصلاً نمی‌توانند ایده و فکرشان را شرح دهند.

دوستی دارم به نام روبین^{۲۲} که علاقه‌مند است در خانه کار کند. از طراحی داخلی و طراحی باغ و باغچه لذت می‌برد. فکر می‌کنم ترجیح می‌دهد به جای کار فعلی‌اش، به صورت تمام‌وقت در کار طراحی فعالیت کند. این را آشکارا دیده‌ام. همسرش هم در مورد رفتارش توضیحاتی داده است. می‌گوید روبین دور باغچه قدم می‌زند و خودش از یک تا ده می‌شمارد. به عدد هفت که می‌رسد، روبین داد می‌زند: «عزیزم، فکری دارم».

خلاقیت روبین مدیون چند دلیل است. فکر او تصویری است؛ یعنی اندیشه‌های مصور دارد. خیلی راحت چیزهایی را در ذهنش می‌بیند و یا در مورد چیزهایی صحبت می‌کند که هنوز وجود عینی ندارند. معمولاً زبانش و ذهنش با هم کار می‌کنند. در مورد چیزی که در ذهنش در حال شکل‌گیری است حرف می‌زند و آن چیز خلق می‌شود.

من با یک انسان زرد همکار بوده‌ام. هنگام عبور از عرض خیابان، نگاهی به اطراف می‌کرد و بعد ایده‌کاری‌ای را که همان موقع به ذهنش رسیده بود تشریح می‌کرد. چطور چنین اتفاقی در ذهن آدم می‌افتد؟ این چیزی است که من از آن سر در نمی‌آورم. مدت‌ها از او می‌خواستم پیشنهادهایش را بنویسد. بد نیست بدانید وقتی در مورد نقطه ضعف‌ها صحبت می‌کنید انسان زرد چطور واکنش نشان می‌دهد.

زردها کمتر محدودیتی برای خود قائل هستند. آنها وقتی در وضعیت و حالت خلاقیت قرار می‌گیرند، پا از مرزهای تعریف‌شده فراتر می‌گذارند. البته که در عالم کسب‌وکار، ساختارها و سلسله‌مراتب جزو محدودیت‌هاست، اما زردها معمولاً نگران این محدودیت‌ها نیستند. در حقیقت، آنها خبر ندارند که چنین محدودیت‌هایی اصلاً وجود دارد.

به پیشنهاد جدید یا به ایده جدیدی نیاز دارید؟ به سراغ زردترین آدم بروید. در پیدا کردن راه‌حل مانده‌اید و فکرتان به جایی نمی‌رسد؟ برای حل یک مسئله قدیمی به دنبال راه‌حل هستید؟ با یک زرد صحبت کنید. البته قادر نخواهید بود هر فکر و اندیشه‌ای را که زردها ارائه می‌دهند عملیاتی کنید. زردها اصلاً در بند واقع‌گرایی و ایدئالیسم نیستند. ولی یک فکر، شما را به فکر بعدی می‌رساند، تا اینکه متوجه می‌شوید چیزی که به دنبالش بودید رخ داده است.

برف را به پنگوئن‌ها بفروشید

[این اشاره شبیه همان ضرب‌المثل زیره به کرمان بردن است. سخت است که چیزی را که کسی دارد به خودش

بفروشید.]

زردها، علاوه بر همه توان و خوش بینی شان، قدرت عجیبی هم در ترغیب دیگران دارند. وقتی همه در بن بست قرار گرفته اند و نمی دانند چه کنند، زردها فرصت ها و راه حل هایی پیدا می کنند.

غالباً می گویند بین متقاعد کردن و ترغیب کردن تفاوت است. بسیاری از زردها از این مرزها عبور می کنند، ولی حرفی که می زنند به دل می نشیند. با کمک زبان نرمشان، می توانند با استادی، مار را از سوراخ بیرون بکشند.

گفتم زبان: در بخش زبان بدن خواهم گفت که اغلب زردها قدرت زیادی در استفاده از حرکات و سکنت اندام و بدنشان در تفهیم مقاصد، مفاهیم ذهنی و اندیشه هایشان دارند، آن قدر ماهرانه که می توانند نه تنها با کلماتی که به کار می برند، که با حرکات دست و تغییرات صورت و خلاصه به کارگیری همه اعضای بدنشان شما را متقاعد کنند.

اما همه این کارها به دلیل داشتن اراده، توان و انرژی نیست. چیز دیگری هم لازم است که زردها دارند. زردها روش منحصر به فردی در بیاناتشان دارند که طرف مقابل را مجاب می کند. وقتی صحبت می کنند، تصاویری روشن و پررنگ و لعاب می آفرینند که همه پنج حس مخاطب را هدف قرار می دهد.

بسیاری از زردها بی آنکه از این توان خود با خبر باشند، سخنورانی بلیغ و قابل اند. به طور ذاتی و غریزی می دانند که منطق و نحوه بیانشان همان قدر مهم است که متن و محتوای پیامشان. پس شما را به عنوان یک انسان هدف قرار می دهند. وقتی با شما دست می دهند یا دوست می شوند، این منظور را محقق می کنند؛ اظهار نظرهای کوتاه و شخصی می کنند، شما را آدم مهمی می دانند و قاپ شما را می دزدند.

بسیاری از سیاستمداران [برجسته و موفق] در این زمینه استادند؛ یعنی اگر استاد نباشند، سیاستمداران خوبی نیستند [یا سیاستمداران خوبی از کار در نمی آیند]. برای مثال، بیل کلینتون را که یادتان هست؟ او صاحب جاذبه ای بود که در همه زردها وجود دارد و آن علاقه وافر به دیگران است. نشان دادن علاقه به دیگران یعنی از فرد مقابل دقیقاً سؤال کنید که او با جواب دادن به آن، از نظر دیگر حاضران مهم جلوه کند و شما این فرصت را به او بدهید که خود را مهم جلوه دهد.

«من بسیاری از آدم ها را می شناسم. در حقیقت همه آدم ها را می شناسم.»

اگر به زردها اجازه داده نشود با دیگران ارتباط برقرار کنند، آرام آرام پژمرده و تلف می شوند. البته شاید این گفته ام کمی اغراق آمیز باشد، اما واقعیت این است که قابلیت و توانمندی زردها در توان آنها برای برقراری ارتباط با اطرافیان شان است. خصلت زرد بودن به الهام بخشی آنهاست. زردها به اطرافیان شان الهام می بخشند. بهترین راه برای تحقق این توانمندی همانا برقراری رابطه با دیگران است. یک زرد رابطه داشتن را مهم ترین عامل در

کسب و کارش می‌داند. اگر مشتری شما یا هر کس دیگری که مقابلتان نشسته باشد در مورد شما نظر مثبت نداشته باشد، هیچ موفقیتی در کسب و کار نخواهید داشت.

زردها همه را می‌شناسند. آدم‌های اطرافشان را بهتر از هر کس دیگری می‌شناسند. همه را دوست می‌دارند. لازم نیست او کسی را به خوبی بشناسد و بعد او را دوست خود خطاب کند؛ هر کسی را که به طور جدی از او بدش نیاید دوست خود می‌داند.

موقع انجام کار، قرمزها معمولاً می‌پرسند: «چه کاری باید صورت گیرد؟»، اما زردها می‌پرسند: «چه کسی قرار است این کار را انجام دهد؟» اگر یک فرد یا یک گروه نتوانند کاری را به خوبی انجام دهند، زردها آرام و قرار نخواهند داشت. آنها از روابط خود استفاده می‌کنند تا کار را به جریان بیندازند.

نتیجه‌گیری در مورد زردها

چه فکر می‌کنید؟ آیا تا به حال با زردی آشنا شده‌اید؟ مشهورترین کسانی که خصلت انسان‌های زرد را داشته‌اند عبارت‌اند از اوپرا وینفری^{۲۲}، رایین ویلیامز^{۲۴} و الن دِ جنرس^{۲۵}. از شخصیت‌های افسانه‌ای زرد هم می‌توان از پیپین^{۲۶} در ارباب حلقه‌ها^{۲۷} و هان سولو^{۲۸} در جنگ ستاره‌ها^{۲۹} یاد کرد.

۶. رفتار سبزه‌ها: چرا تغییر این قدر سخت است؟

چگونه می‌توان بر این سختی غلبه کرد؟

«چه باید کرد؟ عجله دارید؟ خیلی که فوری نیست، هست؟»

انسان سبز خیلی فراوان یافت می‌شود. معمولی‌ترین انسان‌ها سبزند. هر جا سر بکشید انسانی سبز می‌بینید. سبزه‌ها چه خصوصیتی دارند؟ چگونه می‌توان آنها را تعریف کرد؟ به نظر من سبزه‌ها متوسط‌ترین آدم‌ها هستند. منظورم بیانی منفی در مورد سبزه‌ها نیست. منظورم این است که در حالی که قرمزها با استرس به دنبال اجرای کارها هستند، زردها خوش‌مشرب و خلاق‌اند و آبی‌ها شوالیه‌های کمال‌طلب‌اند، سبزه‌ها در مقایسه با آن سه رنگ دیگر، انسان‌هایی متعادل و میانه‌رو هستند. در برابر خصوصیات رفتاری افراطی دیگر رنگ‌ها، با وقار ظاهر می‌شوند. بقراط از آنها با عنوان انسان‌های «بلغمی مزاج»^۱ یاد می‌کند. سرخ‌پوستان بومی مکزیک^۲ سبزه‌ها را آدم‌های زمینی می‌دانند. سبزه‌ها انسان‌هایی آرام، فارغ‌بال و آسان‌گیر هستند.

موضوع، بیان حقیقت است. قرار نیست افراطی در کار باشد. اگر به افراط رو آوریم، راه به جایی نخواهیم برد. اگر قرار باشد همه رهبر و بانگیزه و پرتوان باشند، پس چه کسی کار انجام دهد؟ رهبران بر چه کسی رهبری کنند؟ اگر همه مشوق و شورآفرین باشند، پس چه کسی به شوق بیاید و شور پیدا کند؟ اگر قرار باشد همه جزئی‌نگر و کمال‌گرا باشند، چیزی برای نظم دادن باقی نمی‌ماند.

معنای این سخنان آن است که سبزه‌ها، برخلاف صاحبان بقیه رنگ‌ها، خودنمایی نمی‌کنند و معمولاً آرام‌بخش هستند. قرمزها و زردها عجول و تندمزاج هستند، اما سبزه‌ها آرام و ملایم حرکت می‌کنند. وقتی آبی‌ها درگیر جزئیات می‌شوند، سبزه‌ها در فکر درست انجام دادن کارها هستند.

اگر دوستی دارید که سبز است، هرگز تاریخ تولد شما را فراموش نمی‌کند. هرگز موفقیت‌های شما را دست‌کم نمی‌انگارد. هیچ وقت با بیان موفقیت‌های خودش، شما را از کانون توجه خارج نمی‌کند. سعی نمی‌کند شما را ضایع کند. هیچ وقت با بیان خواست‌های جدید و غلیظ، شما را ناراحت نمی‌کند. شما را هرگز رقیب خود نمی‌انگارد. تا زمانی که از او خواسته نشود، در جایگاه رهبری و فرماندهی قرار نمی‌گیرد. و هرگز...

لطفاً لحظه‌ای صبر کنید. شاید دارید فکر می‌کنید اگر این همه کار را نمی‌کند، پس چه کار می‌کند؟ نمی‌شود این حقیقت را کتمان کرد که سبزه‌ها نسبت به رنگ‌های دیگر منفعل‌ترند. مثل قرمزها پراکنجه نیستند. مثل زردها پرتوان نیستند. مثل آبی‌ها منظم و مرتب نیستند. اکثر مردم سبز هستند.

به همین دلیل ساده، به راحتی می توان با آنها تعامل داشت. سبزه ها اجازه می دهند شما خودتان باشید و خودتان بمانید. زیاده خواه نیستند. هرگز بی دلیل و بیش از حد نیاز هیا هو نمی کنند. بچه هایی که خصلت سبز دارند فرشته های کوچولو نامیده می شوند. این بچه ها وقتی قرار باشد، غذا می خورند؛ وقتی موقعش برسد، می خوابند؛ وقتی زمانش برسد، تکالیفشان را انجام می دهند و مشق هایشان را می نویسند.

اما موضوع به همین جا ختم نمی شود. سبزه ها کسی را نمی آزارند. از توهین به دیگران کلاً خودداری می کنند. اگر رئیسشان تصمیم عجیب و غریبی بگیرد، واکنشی نشان نمی دهند و اعتراضی نمی کنند؛ دست کم رودر روی رئیس حرفی نمی زنند. شاید موقع صرف قهوه غیرمستقیم سخنی بگویند، ولی هرچه بخواهند بگویند، بعدها در حین کار و کم کم می گویند. معمولاً سعی می کنند خود را با شرایط تطبیق دهند؛ به همین علت، انسان هایی متوازن و متعادل شناخته می شوند. برای آرام کردن زردهای آشفته و گیج و برای به حرکت درآوردن آبی های خونسرد مناسب اند.

گاه با خانواده هایی روبه رو می شویم که شوهر زرد است و سعی می کند شلوغ کند و در صحنه باشد و با خوشحالی آماده است هر سؤالی را جواب بدهد، در کانون توجه باشد و دیگران هم مستمع او باشند. در عوض، همسرش سبز است، آرام و خونسرد. می نشیند و به صندلی تکیه می دهد و نظاره گر می شود. وقتی شوهر، که اتفاقاً شاید مسن هم باشد، سرخوش و پرنشاط این طرف و آن طرف بالا و پایین می پرد، زن آرام روی مبل می نشیند و فقط لبخند می زند. مثل دیگران، از دیدن دلقک بازی ها و مسخره بازی های شوهرش سرگرم می شود. وقتی از آن زن بپرسید: «آیا حوصله ات از مسخره بازی های شوهرت سر نمی رود؟»، جواب می دهد: «خیلی بامزه است».

این نمونه ای از رفتار سبزه است. سبزه ها در برابر رفتارهای عجیب و غریب دیگران شکیب و پرتحمل اند. حالا منظور من کمی روشن تر شد؟ سبزه ها کسانی نیستند که برای ما غریبه باشند. اکثر ما سبز هستیم.

مبانی ساده سبزه

صاحبان خصلت سبز انسان هایی بسیار مهربان هستند. هر وقت نیاز داشته باشید، می توانید به کمک آنها تکیه کنید. آدم هایی منطقی هستند که برای حفظ رابطه خود با شما هر کاری که بتوانند می کنند. برای دوستی با شما سرمایه گذاری های همیشگی می کنند. تاریخ تولد شما را حفظ می کنند، تاریخ تولد همسر و فرزندان شما را هم در یاد نگاه می دارند و قس علی هذا. تعجب نمی کنم اگر آنها تاریخ تولد گربه شما را نیز به یاد داشته باشند.

غالباً گفته می شود که سبزه ها بهترین شنونده هستند. سبز به شما بیشتر علاقه مند است تا به خودش. حتی اگر خودش را بیشتر دوست داشته باشد، حاضر به نشان دادن آن احساس نیست. سبزه ها غالباً در بخش های عمومی و

دولتی کار می کنند تا بتوانند به دیگران کمک کنند. اصلاً نگران دریافتی های خود نیستند.

به آنها بازیکنان تیمی و گروهی هم می گویند. در نگاه آنها تیم، گروه و خانواده همیشه مقدم اند. در جامعه ای که تعداد سبزه های بیشتر باشد از بیماران و از ضعفا بیشتر و بهتر نگهداری و مراقبت می شود. دوستان را در تنگدستی و در نیازمندی رها نمی کنند. همیشه می توانید به آنها زنگ بزنید. همیشه شانه های شان را برای تکیه دادن شما جلو می آورند.

با تغییر بیگانه نیستند، اما اساساً در فکر تغییر نیستند. اگر ضرورت تغییر را برای آنها توجیه کنید و اگر به آنها فرصت کافی بدهید، حاضر خواهند بود چیزهای جدید را تجربه کنند. سبزه ها همیشه به ما یادآوری می کنند که چه داریم و نمی دانیم چه خواهیم داشت. به نظر آنها چمن همسایه سبزتر نیست؛ باور دارند که آسمان همه جا همین رنگ است.

سبزه ها غالباً خودشان را این گونه می بینند		
قابل اعتماد	آرام	رفیق
صبور	دلپذیر	با ملاحظه
عضو گروه	ثابت قدم	قابل پیش بینی
شنونده	متفکر	باهوش

بهترین رفیق در جهان

همان طور که قبلاً هم گفتم، سبزه ها طبعاً یار، دوست و رفیق هستند. وقتی می گویند واقعاً به شما توجه دارند، باور کنید که راست می گویند. حاضرند تمام شب را بدون بر هم زدن پلک بیدار بمانند و مراقب شما باشند. علاقه مندی آنها به دیگران درست مثل قرمزها و زردها واقعی و حقیقی است.

اگر از گروهی از آدم ها بپرسید آیا کسی حاضر است به شما کمک کند و کسی پا پیش نگذارد، اطمینان داشته باشید که یک سبز جلو می آید و فریاد می زند: «من هستم، مرا انتخاب کنید». چرا؟ چون یک سبز نمی خواهد شما را در اضطرار و نیاز، تنها بگذارد. می داند اگر کسی به شما کمک نکند، وضع بدی خواهید داشت. درست است که معمولاً در حالت انفعال قرار دارد، اما برای کمک به دوست پیش قدم است.

زن جوانی را به یاد دارم که سال ها پیش در یک شرکت مشاور همکار من بود. نامش ^{۲۲}ماج^{۲۳} بود. می دانم کمی آبی بود، اما خصلت های سبز هم داشت. مشکلش عیان بود: قدرت «نه» گفتن نداشت. هر بار که کسی تقاضای کمک می کرد، او اعلام آمادگی می کرد؛ همیشه حاضر بود، همیشه و همیشه.

کارهایش روی میزش انباشته بود. چون به دنبال کمک به دیگران بود، فرصت رسیدن به کارهای خودش را نداشت. البته دست‌آخر کارهای خودش را هم سروسامان می‌داد. همه به کمک او تکیه می‌کردند. هر چیزی را که ما فراموش می‌کردیم او به یاد می‌آورد و رتق‌و‌فتق می‌کرد. لب‌خندی گرم و دوستانه داشت. به همین دلیل بود که برای کمک گرفتن به سراغ او می‌رفتیم و مشتری‌ها هم با او تماس برقرار می‌کردند. قهوه که درست می‌کرد، به بقیه هم تعارف می‌کرد. تشکچه‌های روی مبل‌ها را مرتب می‌کرد. چشمش به مشتریان بود که زیاد معطل نشوند.

ماجا هیچ وقت تاریخ تولد یا ازدواج کسی (و حتی همسران و فرزندان همکاران) را فراموش نمی‌کرد. گاه، وقتی مشغول کار بودیم و بر اثر فشار کار فراموش می‌کردیم، ایمیل کوتاهی به ما می‌زد و یادآوری می‌کرد که خانواده‌هایی هستند که به کمک ما نیازمندند. بله، ما خود خانواده‌هایی داشتیم که باید از آنها مراقبت می‌کردیم، اما ماجا با مهربانی و توجه فکورانه‌اش پا از این دایره فراتر گذاشته بود. این خصلت در طبیعت ماجا بود. گاهی که به او یادآوری می‌کردیم خیلی سخت‌گیر و به فکر خودش هم باشد، ناراحت می‌شد. دوست داشت از ما مراقبت کند. تر و خشک کردن ما برای او احساس خوبی به ارمغان می‌آورد. البته که حدومرزی هم بود. ماجا همیشه در معرض این خطر بود که کسی از قلب مهربان او سوءاستفاده کند. حالا که دقیق‌تر به مسئله می‌نگرم، احساس می‌کنم از خود بیخودشدگی ماجا طعمی مطبوع و وجهی زیبا داشت.

سبزه‌ها به طور طبیعی و غریزی این‌گونه رفتار می‌کنند. وقتی با دوستانشان مشغول نوشیدن قهوه هستید، طبیعی است که از آنها بپرسید آیا باز هم قهوه می‌خواهند. دارندگان رنگ‌های دیگر فنجان‌شان را بلند می‌کنند و از شما طلب قهوه بیشتر می‌کنند، اما سبزه‌ها بلند می‌شوند و قوری قهوه را برمی‌دارند و فنجان‌های بقیه را پر می‌کنند.

انسان سبز دوست دارد همیشه رابطه‌اش را با دیگران حفظ کند. در نتیجه، حتی به کسانی هم که خیلی دوستشان ندارد کمک می‌کند. فکر می‌کند اگر کمک نکند، سروصدا بلند می‌شود، و سبزه‌ها هیاهو را دوست ندارند.

از نظر انسان سبز، همه آدم‌ها خوب‌اند و قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی دارند. پس به این خوبی و توانایی مفروض اعتماد می‌کند. گاه آن‌قدر شدید اعتماد می‌کند که نتایج بدی به بار می‌آید. اما این نتیجه بد به خاطر اشتباه و گناه طرف مقابل حاصل می‌شود نه انسان سبز. سبزه‌ها آن‌قدر خوش‌قلب و مهربان هستند که گاه کسانی هم از آنها سوءاستفاده می‌کنند.

دوست خوبی دارم به نام لاس^{۲۲}. دوستی حقیقی و واقعی است. وقتی کسی از او کمکی بخواهد، مهم نیست که چقدر و چه میزان می‌تواند کمک کند. لاس همیشه آماده به خدمت است. آن قدر مجذوب و متوجه کمک به دیگری می‌شود که کار خودش از یادش می‌رود. در روزهای تعطیل آخر هفته بچه‌های خودش را که به گردش می‌برد، بچه‌های دیگران را هم می‌برد. مهم نیست کجا؛ هر جا که بچه‌ها بخواهند می‌رود. کارش کمک کردن است. حتی اگر به زبان هم نیاوری، ابزار کارش را به تو قرض می‌دهد. وقتی از چیزی شکایت کنی، می‌نشیند و به حرف‌های تو گوش می‌دهد. این جور کارها وقت زیادی از او می‌گیرد، اما از آن لذت می‌برد.

وقتی می‌گویند قرار است کاری را انجام دهند، مطمئن باشید آن کار انجام می‌شود

اگر انسانی سبز بگوید فلان کار را انجام خواهد داد، اطمینان داشته باشید که آن کار انجام خواهد شد. با تمام قدرتی که در اختیار دارد کار را به انجام خواهد رساند. شاید آن کار خیلی سریع و در مدت کوتاهی انجام نشود، اما در یک زمان معقول بالاخره شاهد انجام آن خواهید بود. سبزها دوست ندارند در کاری شکست بخورند. به نظرشان شکست آنها دیگران را به دردسر می‌اندازد. چون بازیکنان تیمی خوبی هم هستند، کاری نمی‌کنند که تیمشان شکست بخورد. آنها تیمشان را برتر از خودشان می‌دانند، چه شرکتشان باشد، چه همکارانشان، چه تیم فوتبالشان و چه خانواده‌شان. طبیعی است که سبزها مراقب آدم‌های پیرامونشان باشند.

همه با سبزها خوب کار می‌کنند؛ یعنی در حقیقت سبزها با همه خوب کار می‌کنند. دلیل این موضوع هم قابل بحث است. در بعضی موقعیت‌ها سبزها درگیری را دوست ندارند. از درون علاقه‌مندند که اطرافیانشان خوش و راضی باشند و این میل، آنها را در رفتارشان هدایت می‌کند. اگر بتوانند با کارشان شما را راضی کنند، چه بهتر. میل به خوشحال کردن دیگران نیروی درونی سبزهاست. نیازی به تلاش مضاعف نیست. این از خودگذشتگی توأم با آرامش کامل است که میزان استرس و اضطراب اطرافیان را کاهش می‌دهد.

«ما علاقه‌ای به شگفتی‌ها و غافلگیری‌های ناخوشایند نداریم. خوب است همیشه بدانیم قرار است چه اتفاقی بیفتد.»

همیشه می‌توانید به انسان سبز تکیه کنید. بعضی سازمان‌ها به کارکنان قابل اعتماد نیاز دارند. در این سازمان‌ها به خلاقیت و نبوغ نیازی نیست. خلاصه به کسانی نیاز دارند که کار را بلد باشند و آن را بی‌دردسر و بدون هیاهو انجام دهند.

به سراغ سبزها می‌روید. استخدامشان می‌کنید. آنها هسته نیروی انسانی شرکت شما را تشکیل و کارها را به خوبی انجام خواهند داد. در اجرای دستورات مشکلی ندارند، مشروط بر اینکه دستورات منظم، دسته‌بندی شده و قابل

فهم صادر شوند. سبزه‌ها عاشق آرامش و ثبات در محیط کار یا در خانه یا در کنار خانواده و خلاصه در هر کجا هستند.

وقتی دردسری به وجود بیاید، مثلاً اگر بر اثر رکود بازار یا تغییر مدیریت، اتفاق ناخوشایندی بیفتد، انواع رفتارهای جالب توجه را در گروه می‌بینیم. قرمزها، که هرگز به تمام پیام گوش نمی‌دهند، عجله می‌کنند تا برای رفع دردسر کاری انجام دهند. شاید هم در مخالفت با دستورات صادره، سر مدیریت داد بکشند. در این گونه مواقع، زردها بحث‌های پراکنده‌ای را آغاز و وظایف هر کسی را در آن وضعیت گوشزد می‌کنند. زردها به جای کار کردن، مرتب اخبار را نقل و تحلیل می‌کنند تا وقت تمام شود و اداره را ترک کنند. آبی‌ها پشت میز می‌نشینند و مشغول کارهای اداری و نامه‌نگاری می‌شوند. آنها سؤالاتی مطرح می‌کنند که کسی جوابشان را نمی‌داند.

سبزه‌ها چه می‌کنند؟ آنها فقط زیر لب غرولند می‌کنند. اگر مدیریت توانسته باشد جلوی کنجکاوی آنها را نگیرد، بدون شکایت به کارشان ادامه می‌دهند. سبزه‌ها دلیلی نمی‌بینند که با سروصدا، خودشان و دیگران را اذیت کنند. همان مسئولیتی را که داشته‌اند حفظ می‌کنند و همان کاری را که قبلاً انجام می‌داده‌اند ادامه می‌دهند. این روش کارها را ساده‌تر می‌کند. حالا باید به سبزه‌ها یاد بدهیم چطور تغییرات را انجام دهند. سبزه‌ها در حفظ آرامش و ادامه کار بی‌نظیرند.

شما به خوبی می‌دانید پاسخ یک سبزه به سؤالاتان چیست. سبزه نظرش را به سرعت تغییر نمی‌دهد. سال‌ها پیش، همکاری داشتم به نام گرگر^{۲۲}. سال‌ها مدیر اجرایی بود. تیمش تماماً مرکب از مدیران میانی سبزه بود. وقتی نظر جدیدی ارائه می‌کرد، کمی سر به سر می‌گذاشت. یادداشت کوتاهی می‌نوشت. پاسخ‌هایی را که انتظار داشت از هر کس دریافت کند می‌نوشت: «آنا می‌گوید «نه»؛ استفن می‌گوید «بله»؛ برتیل می‌گوید «شاید»؛ تا به آخر. گرگر همیشه می‌دانست نظر آنها درباره پیشنهادهایش چیست و چه خواهند گفت.

اما وقتی با زردها طرف باشید، این گونه نیست. وقتی بزنگاهی پیش آید، خود زردها هم نمی‌دانند چه واکنشی خواهند داشت. جالب است! بله، اما اطرافیان خسته می‌شوند. اما وقتی با سبزه‌ها طرف هستید، نگرانی‌ای در کار نیست.

«کی؟ من؟ من که آدم مهمی نیستم. اصلاً فراموش کن که مرا دیده‌ای.»

سبزه‌ها گروه را همیشه مقدّم می‌دارند. یادتان که هست: شعارشان «تیم مقدّم بر من» بود. این یک حقیقت اصلی در مورد سبزه‌هاست. نباید با این حقیقت جداً چالش کرد. گروه کاری، تیم، باشگاه و خانواده گروه‌های مختلف و متفاوت مهم برای یک سبزه هستند. سبزه گاه خود و نیازهایش را فدای نیاز و خواست گروهش می‌کند.

ممکن است فکر کنید چون منظور از گروه مجموعه‌ای از آدم‌هاست، اگر تک‌تک آدم‌های عضو آن گروه راضی شوند، گروه هم راضی خواهد شد. ممکن است چنین باشد و اگر چنین باشد، تأکید و توجه به افراد خواهد بود نه به گروه. سبز گروه را مقدم می‌داند. به اعتقاد سبز، اگر گروه موفق شود، تک‌تک اعضای گروه هم موفق و راضی خواهند بود.

در اینجا است که تفکر سبز خودش را نشان می‌دهد. سبز احترام بی‌حدی برای اطرافیانش قائل است. به همین دلیل، نمی‌توان پاسخ روشن و مستقیمی از یک سبز دریافت کرد. سبز همیشه می‌کوشد دیگری را راضی و خشنود کند.

بگذارید یک داستان شنیدنی برایتان بگویم. چند سال پیش، یک روز یکشنبه، یکی از همکارانم به نام کریستوفر^{۲۵} که خیلی هم نمی‌شناختمش تلفن زد. فقط چند ماهی بود که با کریستوفر آشنا شده بودم و به همین علت، شناخت عمیقی از او نداشتم.

وقتی آن روز صبح یکشنبه زنگ زد، تعجب کردم. متوجه شدم کریستوفر زنگ زده، اما نمی‌دانستم با من چه کار دارد. خیلی گرم سلام و احوال‌پرسی کرد و بعد از من پرسید در حال انجام چه کاری هستم. آن روزها خانه جدیدی خریده و مشغول نوسازی آن بودم. کریستوفر پرسید آیا آن روز یکشنبه کاری دارم یا نه. یادم هست گفتم نگران منبع آب گرم‌خانه هستم. اوایل زمستان بود. درجه هوا به زیر صفر رسیده بود. یکی از پمپ‌های گردش آب آن‌طور که باید خوب کار نمی‌کرد. اطمینان نداشتم که آن پمپ بتواند در سرمای یخبندان آن زمستان دوام بیاورد.

کریستوفر سبز بود. چند سؤال از من پرسید. چند توصیه جانانه هم کرد. گفت که یک بار منبع آب گرمی مثل ما داشته است. بعد افزود اگر من بخواهم، می‌تواند از لوله‌کش معتمدش بخواهد که بیاید و به آن پمپ نگاهی بیندازد. من و کریستوفر مدتی با هم گپ زدیم. برای من این سؤال پیش آمد که اصلاً چرا آن روز یکشنبه به من زنگ زده بود.

از من پرسید کجا زندگی می‌کنم. نشانی را دادم. قول داد نشانی را بنویسد و به دوست لوله‌کشش بدهد. بعد دوباره به صحبت ادامه داد: «خُب، دیگه چه خبر؟» شروع شد. از من پرسید آیا قصد رفتن به مرکز شهر را دارم یا نه. ۲۵ مایل دورتر از محل کارم زندگی می‌کردم و قصد نداشتم در روز یکشنبه به محل کارم سر بزنم. موضوع را برای کریستوفر توضیح دادم. صحبت‌های ما چند دقیقه دیگر ادامه یافت، تا اینکه دست‌آخر صاف و پوست‌کنده پرسیدم واقعاً چه کار دارد. توضیح داد که با تی‌شرت جلوی دفتر کارمان ایستاده است. بعد افزود که در دفتر بوده و هنگام ظهر قصد داشته است ناهار بخورد. از شرکت بیرون آمده و کلید را داخل دفتر جا گذاشته است. نگاهی به دماسنج

انداختم. درجه هوا نزدیک صفر و برف هم در حال بارش بود. ما در این وضعیت پانزده دقیقه حرف زده بودیم! فوراً پریدم داخل ماشین و او را از شر آن سرما و یخبندان نجات دادم.

از نظر سبز همه مهم‌تر از خود او هستند و هرگز نباید از کسی چیزی بخواهد.

«دقیقاً می‌دانم منظورت چیست.»

می‌گویند سبزها درون‌گرا هستند. به روایتی درست است. سبزها در دنیای خودشان فعال هستند؛ یعنی زیاد صحبت نمی‌کنند. به خاطر اینکه صحبت کرده باشند حرف نمی‌زنند. شما وقتی ساکت‌تر از اطرافیان‌تان باشید طبعاً به سخنان دیگران گوش می‌دهید. سبزها شنونده‌اند. سبزها به شما و به ایده‌ها، اندیشه‌ها و سخنان‌تان علاقه‌مندند. قرمزها فقط زمانی گوش می‌دهند که چیزی به دست بیاورند. زردها اصلاً به حرف کسی گوش نمی‌دهند (و این موضوع را کتمان هم می‌کنند). اما سبزها، بر خلاف قرمزها و زردها، همه سخنان شما را می‌شنوند. آنها گوش شنوای واقعی برای شنیدن مشکلات انسان‌ها دارند. ممکن است با شنیدن حرف‌ها نه توصیه‌ای بکنند و نه راه‌حلی پیشنهاد بدهند، اما معنای حرف‌های شما را درک می‌کنند. خیال نکنید حرف‌هایتان را تأیید می‌کنند. با این حال، واقعاً شنونده‌های خوبی هستند.

تا اینجا شاید بتوانسته باشید همه قطعات جورچین را کنار هم بگذارید. اختلاف بین رنگ‌ها کجاست؟ هر کدامشان برای چه کاری مناسب‌اند؟ سؤالات خوبی وجود دارد، حتی اگر جواب‌های ساده‌ای برای آنها وجود نداشته باشد. در سازمان‌هایی که این مطالعات را انجام می‌دهم به این نتیجه می‌رسم که قرمزها و به خصوص زردها برای خرده‌فروشی و یا به طور کلی برای فروش خوب‌اند. قطعاً همین‌طور است. اما در این میان، سبزها گاه نادیده گرفته می‌شوند. ما معمولاً به فروشندگان آموزش می‌دهیم که کمتر حرف بزنند و بیشتر شنونده باشند. این همان خصوصیتی است که سبزها به صورت کاملاً طبیعی از آن برخوردارند.

هلنا^{۲۶} فروشنده بود. سال‌ها پیش با من کار می‌کرد. سبز بود و در کارش بسیار صمیمی و ملایم. کسی نمی‌دانست چطور توانسته است در آن صنعت هولناک دوام بیاورد، اما من فرضیه‌ای در این زمینه داشتم. یک بار برای من تعریف کرد که روزی با رئیسی روبه‌رو شده که همه به شدت به او احترام می‌گذاشته‌اند. تا آن روز هیچ‌کس نتوانسته بود چیزی به او بفروشد، اما با راهنمایی‌های من مصمم شده بود چیزی به او بفروشد؛ لذا درخواست جلسه‌ای کرده بود. وقتی به دیدار او می‌رود، در پارکینگ رستورانی که محل قرار و صرف ناهارشان بوده است با هم برخورد می‌کنند. مدیر عبوس و جدی با ماشین پرزرق‌وبرقش که متعلق به دهه ۱۹۶۰ بوده است وارد پارکینگ می‌شود. ماشینش خیلی زیبا، تمیز، براق و طبعاً خیلی هم ویژه بوده است. هلنا می‌گفت با دیدن آن ماشین فقط توانسته بود

بگوید: «وای!»

قبل از آنکه با هم دیدار کنند و همدیگر را بشناسند، مدیر از هلنا می‌پرسد: «از ماشین خوشتان می‌آید؟» هلنا سری به علامت مثبت تکان می‌دهد. بعد مدیر برای هلنا توضیح می‌دهد که چقدر صرف بازسازی، رنگ، موتور و قطعات آن ماشین قدیمی کرده است. کاپوت را بالا زده و قسمت‌های داخل ماشین را به او نشان داده بود. هلنا سری تکان داده و کارهای رئیس را تأیید کرده بود. در دل آرزو می‌کرده است که کاش رئیس از او سؤال نکند؛ زیرا هلنا فرق فورد و شورلت را هم نمی‌دانسته است. اما در تمام طول مدتی که رئیس توضیح می‌داده سخن او را قطع نکرده و فقط گوش داده بود. بعد از اتمام توضیحات، رئیس با خرید موافقت می‌کند و سر میز می‌نشینند تا در مورد قرارداد فروش گفت‌وگو کنند. هلنا چطور توانسته بود به این مرحله برسد و فروش را ممکن کند؟ فقط با گوش دادن به سخنان رئیس. رئیس قبل از آنکه غذا سرد شود و از دهن بیفتد قرارداد را امضا کرده بود.

نتیجه‌گیری در مورد رفتار سبزها

خُب! حالا کسی در خانواده دارید که سبز باشد؟ احتمالش خیلی بالاست.

[فرد] راجرز^{۲۷}، [ماهاتما] گاندی^{۲۸}، میشل اوباما^{۲۹} و جیمی کارتر^{۳۰} از سبزهای شناخته‌شده و مشهورند.

۷. رفتار آبی‌ها: در جست‌وجوی کمال

«چرا این کار را می‌کنیم؟ دلیل علمی آن چیست؟»

آخرین انسان رنگی انسانی جالب است. شاید یکی از آنها را دیده باشید: انسان آبی. انسان آبی خودش را نمایان نمی‌کند، اما همه اتفاقات اطرافش را زیر نظر دارد. در حالی که سبزه‌ها فقط به دنبال جریان حرکت می‌کنند، آبی‌ها پاسخ‌های صحیح را می‌یابند. آبی‌ها در پشت‌صحنه مشغول تحلیل هستند: طبقه‌بندی، ارزیابی و قیمت‌گذاری می‌کنند.

اگر به خانه‌ای رفتید و دیدید همه چیز سر جای خودش مرتب و منظم چیده شده، بدانید که صاحب آن خانه آبی است. اگر دیدید کنار چوب‌لباسی اسم بچه‌ها نوشته شده تا هر کسی بداند لباسش را به کدام میخ آویزان کند، بدانید که صاحب آن خانه هم آبی است. اگر روی در یخچال چشمتان به برنامه غذایی‌ای افتاد که برای شش هفته تنظیم شده تا غذای خانواده متوازن و مناسب باشد و اگر دیدید که در جعبه ابزارش هر چیزی سر جای خودش قرار دارد، بدانید که صاحب آن خانه هم آبی است. چرا؟ چون کسی که کارهای خانه را خودش انجام می‌دهد ابزار را همان‌جا می‌گذارد که از آن برداشته است.

انسان آبی بدبین است. ببخشید! اگر بدبین نیست، واقع‌بین است. اشکالات را می‌بیند. ریسک‌ها را هم از قبل مشاهده می‌کند. انسان آبی فردی مالیخولیایی است که دایره رفتارش توصیف‌ناپذیر است. آبی معمولاً تودار، تحلیلگر و جزئی‌نگر است؛ یعنی همه چیز را با ذره‌بین نگاه می‌کند.

«ببخشید، اما اینها کاملاً درست نیست!»

همه یک دوست آبی دارند. کمی فکر کنید: در رستورانی با دوستانتان نشسته‌اید و درباره گربه، فوتبال یا موشک‌های فضاپیما حرف می‌زنید. یکی از آن میان ناگهان اظهارنظری می‌کند. شاید دوست قرمزتان باشد که می‌گوید تیم پاتریوت^{۵۱} یازده بار در لیگ سوپر باول^{۵۲} شرکت داشته است. شاید هم دوست زردتان است که با شوق ادعا می‌کند که در بچگی در همان مجموعه آپارتمانی در وست فیلی^{۵۳} زندگی می‌کرده که ویل اسمیت^{۵۴} در آن زندگی می‌کرده است.

در این میان، دوست آبی‌تان سینه‌ای صاف می‌کند و با صدایی آرام می‌گوید که اولاً پاتریوت فقط ده بار در لیگ سوپر باول بوده است. اولین حضورش در سال ۱۹۸۵ بوده و از سال ۲۰۰۱ به بعد هم هشت بار دیگر در آن شرکت کرده است. ثانیاً ویل اسمیت در وینفیلد^{۵۵} بزرگ شده است که در قسمت شمالی آن مجموعه آپارتمان قرار دارد و با

بنای یادبود صدمین سال آرپورتوم^{۴۶} نیم ساعت فاصله دارد. دوست خوب شما بدون پلک زدن می افزاید: «جالب است که در "شیر یا خط" ابتدای سوپر باول در ۵۱ بار گذشته، ۲۷ بار خط و ۲۴ بار شیر آمده است. و بر اساس آمارهای گذشته، برنده شیر یا خط احتمالاً برنده بازی نمی شود».

اینجاست که باید تسلیم شوید. این آدم همه چیز را می داند. اطلاعاتی که ارائه می دهد راه را بر زیر سؤال بردن حرف هایش می بندد. او می داند اطلاعات را از کجا پیدا کند و اگر جروبحث بالا بگیرد، می رود و کتابی می آورد و اطلاعاتش را ثابت می کند و حال همه را می گیرد.

این است روش آبی ها. قبل از آنکه دهانشان را باز کنند همه چیز را پیدا می کنند. در اینترنت و گوگل به دنبال همه چیز می گردند، همه دفترچه های راهنما را می خوانند، لغت نامه ها را چک می کنند و بعد لب می گشایند و اطلاعاتشان را رو می کنند. اما نکته مهمی را در نظر داشته باشید. اگر کسی سؤالی نکند، دوست آبی احتمالاً درباره آن موضوع چیزی نخواهد گفت. لازم نمی بیند هر چیزی را که می داند بیان کند. البته انسان آبی همه چیز را نمی داند، یعنی هیچ کس نمی تواند همه چیز را بداند، اما معمولاً می توان اطمینان داشت که هرچه می گوید درست و صحیح است.

آبی ها غالباً خودشان را این گونه می بینند		
صحيح	محتاط	دقيق
روشمند	منطقی	جزئی نگر
اهل فکر	کیفی	منظم
بی تکلف	جامع نگر	اصولی

متوجه چیزی در مورد جدول بالا شدید؟ البته که شدید. این بار سعی کردم عناوین [انگلیسی] صفت ها را به ترتیب حروف الفبا [ی انگلیسی] بنویسم تا آبی ها خوششان بیاید. شاید گرفتار اعتراضات آبی ها بشوم؛ چون در صفحات بعد در مورد هریک از این عناوین جداگانه صحبت نخواهم کرد. آبی هایی که این مطالب را می خوانند احتمالاً در حاشیه کتاب یادداشت هایی نوشته اند تا بعداً به وبسایت من بروند و توضیحاتی بخواهند. باید به آنها بگویم که من اصلاً قصد ایجاد دردسر نداشتم.

«مسئله مهمی نیست؛ من فقط کارم را انجام می دهم.»

چطور ممکن می شود که یک همه چیزدان، بی ادعا هم باشد؟ خیلی تواضع می خواهد که کسی با این همه دانایی، هیاهو نکند. به ندرت انسان آبی کاملی یافت می شود که به خاطر احساس نیاز، خودش را بر قله جهان قرار دهد و

یا در بوق خود بدمد و ادعا کند همه چیز را می‌داند و کارشناس است.

تردیدی نیست که شما، یعنی آبی‌ها، دانش خوبی دارید، اما در این تواضع، نوعی اعراض و خودداری هم وجود دارد. خود من بارها در میان مردم بوده و دیده‌ام که چگونه سعی در کنار هم قرار دادن قطعات یک جورچین و حل مسئله را داشته‌اند. در یکی از این موقعیت‌ها، یک آبی بعد از دو ساعت جلو آمد و مسئله را حل کرد. از نظر او آن مسئله اصلاً مسئله نبود. آنها جواب مسئله را می‌دانند، اما چون به کلیت موضوع و موقعیت نگاه می‌کنند، عجله‌ای در حل مسئله نمی‌کنند و با تأخیر دست به کار می‌شوند. وقتی بعد از دو ساعت تأخیر پا پیش گذاشت و مسئله را حل کرد، پرسیدم: «چرا زودتر کاری نکردی؟» می‌دانید چه جوابی داد؟ مثل همه آبی‌های دیگر گفت: «خُب، کسی از من نخواست!»^{۵۷} از شنیدن چنین اظهارنظری جوش آوردم، اما او را درک کردم. مسئله من در میان بود نه مسئله او. برای همین، کسی از او نخواست به بود کاری بکند. او می‌دانست که جواب مسئله را می‌داند. همین برای او کافی بود.^{۵۸}

دلیلی وجود ندارد که وقتی یک آبی کار شگفت‌انگیزی را به بهترین نحو انجام می‌دهد برایش دست بزنیم، هورا بکشیم و او را تشویق کنیم. البته دست زدن و هورا کشیدن اشکالی ندارد، اما او فقط سر تکان می‌دهد، تشویق شما را می‌پذیرد، خیلی آرام به کارش برمی‌گردد و آن را ادامه می‌دهد. اما به این فکر می‌افتد که این همه هیاهو برای چه بوده است. او خیال می‌کند که کاری نکرده و فقط مسئله را حل کرده است.

«ببخشید، اینها را کجا خوانده‌اید؟ کدام کتاب و کدام جلد؟»

انسان آبی اطلاعات زیادی جمع‌آوری می‌کند و کتاب‌ها و نوشته‌های فراوانی را گرد می‌آورد. مردم می‌گویند حتی خدا را هم باید با جزئیات شناخت و این نکته‌ای است که آبی‌ها به آن معتقدند.

هیچ چیز از چشم آنها دور نمی‌ماند. جزئی‌ترین چیزها برایشان مهم است. از نظر یک آبی سرهم‌بندی کردن معنا ندارد.

ممکن است بگویید: «صبر کن! دنبال جزئیات نرفتن که به معنای سرهم‌بندی کردن نیست». اما آبی‌ها نظر دیگری دارند. می‌گویند: «اگر چیزی را تمام و کمال ندانی، انگار هیچ نمی‌دانی. اگر سرهم‌بندی کنیم که کاری نکرده‌ایم. چطوری می‌توانید این نوع یادگیری‌های نصفه و نیمه را توجیه کنید؟»

اما این گونه نیست. اگر به یک آبی بگویید جزئیات قرارداد جدید را رها کن و سی پاراگراف آخر را نادیده بگیر زیرا چیز مهمی در آن نیست، به شما نگاه عمیقی می‌کند و درباره ذهنیتان دچار تردید می‌شود. آبی مطابق معمول چیزی نمی‌گوید؛ فقط حرف شما را نادیده می‌گیرد و اعتنایی به گفته شما نمی‌کند. اگر شده تمام شب را بیدار

بماند، جزئیات قرارداد را کنترل می‌کند که مبدا یک نقطه آن را ندیده باشد.

چند سال پیش، تصمیم داشتم یک برنامه آموزش مدیریت را به رئیس اجرایی یک شرکت در صنعت بسته‌بندی بفروشم. آن مدیر آبی بود. در آبی بودنش شکی نداشتم. ایمیل‌هایش بلندبالا و بی‌عیب بود. برای اولین ملاقاتش پنجاه دقیقه وقت تعیین کرده بود؛ نه یک ساعت، نه سه ربع ساعت، بلکه پنجاه دقیقه. برای این کار دلیلی داشت. بعد از آن جلسه ناهار می‌خورد. اتاق ناهارخوری با اتاق ملاقات هشت دقیقه فاصله داشت. دو دقیقه هم به دست‌شویی می‌رفت. بنابراین فقط پنجاه دقیقه وقت برای مذاکره داشت.

در اولین ملاقات مرا در صندلی مخصوصی نشاند. صندلی در گوشه مشخصی از میز مخصوص مراجعان قرار داشت. از من نپرسید آیا برای رسیدن به آنجا مشکلی داشته‌ام یا نه. که البته مشکل داشتم. نشانی‌اش خیلی سخت و پیچیده بود. نه جای تعارف کرد و نه قهوه. وقتی مرا دید لب‌خندی نزد. کارت ویزیت مرا با دقت و رانداز کرد.

بعد از آنکه نیازهای شرکتش را برشمرد، گفتم به دفترم برمی‌گردم تا پیشنهاد قیمتی‌ام را تهیه و ارائه کنم. وقتی به دفترم برگشتم، مانده بودم چه بکنم. پیشنهادهای من معمولاً ده تا دوازده صفحه‌ای بود، اما می‌دانستم در این مورد بخصوص پیشنهاد ده دوازده صفحه‌ای کافی و وافی نیست. نشستم و با دقت، یک پیشنهاد سی صفحه‌ای تهیه کردم.

یک نسخه مکتوب و چاپ‌شده از پیشنهاد نهایی‌ام را برایش پست کردم. برای یک آبی نوشته‌ها معنادارتر از صحبت‌های شفاهی یا ارسال‌های دیجیتالی است. یک هفته‌ای نگذشت که تلفن زدم تا موضوع را پیگیری کنم. رئیس گفت: «چه ایده‌های جالبی مطرح کرده‌اید». منتظر بودم وارد جزئیات شود. منتظر بودم نظرش را در مورد هزینه پیشنهادی بگویم. اما در پاسخ گفت: «چیزی دیگر دارید که برایم بفرستید؟»

به یاد دارم که از تعجب شاخ درآورده بودم. من سعی کرده بودم همه جزئیات را در آن پیشنهاد توضیح بدهم. برای هر مرحله دستور کاری نوشته بودم و هدف و منظور از آن مرحله را شرح داده بودم. حتی اطلاعاتی کمکی برای آگاهی از سوابق امر، منابع و نقل‌قول‌ها را هم ضمیمه کرده بودم.

به عنوان فروشنده وقتی با چنین سؤالی روبه‌رو می‌شوید باید همه چیز را رها کنید و از فروش منصرف شوید، اما من دست‌بردار نبودم. دوباره هرچه جزئیات داشتم به پیشنهاد افزودم. پیشنهاد دوم به ۸۵ صفحه رسید. هر بند به جزئیات بیشتری تقسیم می‌شد. اطلاعات پشتیبانی‌کننده بیشتر، تحلیل‌های اضافه، تمرین‌ها و مصداق‌ها، همه و همه افزوده شد. جزئیاتی که افزودم اگر به دست یک زرد می‌رسید، حاضر به خواندنشان نبود و آنها را دور می‌انداخت. از کاری که کرده بودم خیلی خشنود شدم. پیشنهاد تکمیل‌شده را برایش فرستادم.

یک هفته بعد زنگ زد. پرسیدم آیا با آن همه اطلاعات آماده تصمیم‌گیری هست. پرسید: «آیا چیز دیگری دارید که بفرستید؟»

این بار اعلام کرد که می‌خواهد به دفتر ما بیاید. آمد. نود دقیقه تمام در اتاق کنفرانس در یک سمت میز نشستیم. قهوه خوردیم و جزئیات را بررسی کردیم. شرایط کلی و عمومی را خواندیم. در هر بخش سؤالاتی مطرح و نکاتی ذکر کرد. سپس با قیافه و لحنی کاملاً عادی گفت این بهترین جلسه‌ای بوده که ظرف این مدت طولانی داشته است. آنچه در پایان خواست این بود: «آیا مطلب دیگری هست؟»

رفت. من نشستم و به فکر فرو رفتم. باز هم چیزهای دیگر؟ مسئله‌ای نبود. همه پرونده‌ها و سوابق آموزشی شرکت را برایش فرستادم. آن وقت‌ها هنوز آموزش الکترونیک و کلاس‌های مجازی باب نشده بود. حداقل سیصد صفحه مطلب فرستادم. مطالب مربوط به جلسه‌های پانزده دقیقه‌ای پانزده روزه و برای پنج مرحله مدیریتی مختلف بود.

هرچه داشتم برایش فرستادم. حتی برنامه زمانی تنفس و قهوه نوشیدن را هم نوشتم و فرستادم. چه سؤالاتی باید از شرکت‌کنندگان در برنامه آموزشی پرسیده شود، مبلمان اتاق چه باید باشد، چه کارهایی باید تدارک دیده و انجام شود. گواهی می‌دهم هیچ مطلبی باقی نمانده بود که برای آقای رئیس نفرستاده باشم. فکر می‌کردم حالا دیگر راضی خواهد شد.

یک ماه گذشت. باز هم زنگ زد و پرسید مطلب دیگری هست که بفرستم. مطلبی نبود که بفرستم. موضوع این است که آبی‌ها قدرت تصمیم‌گیری ندارند. اگر از آبی انتظار تصمیم‌گیری داشته باشید، زهی خیال باطل. ولی موضوع این نیست. موضوع این نبود که مدیر سعی می‌کرد تصمیم‌گیری را به آینده موکول کند یا نمی‌توانست تصمیم بگیرد. اصلاً نیازی به تصمیم‌گیری نداشت. برای او مراحل بررسی و رسیدن به مرحله تصمیم‌گیری مهم‌تر و بارزتر از خود تصمیم‌گیری بود. برای همین، مرتب مطالب بیشتر می‌خواست تا باز هم مطالعه و بررسی کند.

چرا عده‌ای کاری را این‌همه کش می‌دهند، آن‌قدر که شما فکر می‌کنید به خواب زمستانی رفته‌اند؟

نمونه‌ای که ذکر کردم نشانه‌ای شفاف از خصلت رفتاری مهم آبی‌هاست. آبی‌ها عموماً بسیار محتاط‌اند. ابتدا در فکر امنیت هستند. قرمزها و زردها دل‌وجرئت بیشتری دارند، اما آبی‌ها همه چیز را دوباره و چندباره بررسی می‌کنند. آنها به عوامل مختلفی توجه دارند و قبل از انجام هر کاری، تا پایانش را بررسی می‌کنند.

این رفتار در اشکال مختلف ظهور می‌کند. برای آبی‌ها طی مسیر سفر مهم‌تر از خود مقصد است. قرمزها، درست بر خلاف آبی‌ها، به مقصد می‌اندیشند و خود سفر برایشان اهمیت چندانی ندارد. طبیعی است که این‌همه احتیاط تصمیم‌گیری را کلاً غیرممکن می‌کند؛ یعنی آبی‌ها کمتر تصمیم مهم می‌گیرند و یا به ندرت ریسک بالا را می‌پذیرند.

وقتی کسی ریسک‌پذیر نباشد، زندگی‌ای قابل پیش‌بینی دارد. شاید شما نیز همین نظر را داشته باشید. منظورم این نیست که این نوع زندگی چقدر هیجان‌انگیز یا الهام‌بخش است. من فقط حقایق را بیان می‌کنم.

یک آبی‌گاه کاری را آغاز نمی‌کند و دست به کاری نمی‌زند؛ چون از ریسک آن کار ارزیابی کافی ندارد. یک بار یک فروشنده آبی را ملاقات کردم. آموزش مهندسی دیده بود. شعارش این بود که «بهترین معامله آن است که انجام نشده باشد». ارزیابی ریسک، پیچیده و سخت است. چه کسی خبر دارد چه خطری در پیش است؟ آبی معمولاً با ایجاد یک سامانه پیشرفته که بتواند ریسک‌ها را در صورت وقوع مدیریت کند، همه چیز را حل می‌کند. سه ساعت شماطه‌دار می‌گذارد. خیلی زودتر سر قرار حاضر می‌شود. بارها کوله‌پشتی بچه‌ها را، که خودشان شب قبل آماده کرده‌اند و کسی هم در طول شب به آن دست نزده است، قبل از ترک خانه و رفتن به مدرسه واری می‌کند. دلش طاقت نمی‌آورد. باز هم واری می‌کند که چیزی جا نمانده باشد. آبی‌ها سه بار سراغ کلید خانه‌شان را می‌گیرند که در جیبشان باشد. هر بار کلید را در جیب پیدا می‌کنند، اما باز هم دستی به جیبشان می‌کشند. مگر کلید از داخل جیب آنها کجا پر کشیده که این همه تردید دارند؟

ایده این رفتار مشخص است. آبی‌ها هرگز غافلگیر نمی‌شوند. چیزی که بقیه را دچار غافلگیری می‌کند به سراغ آبی‌ها نمی‌رود. فکر همه چیز را می‌کنند. در درازمدت، صرفه جویی زیادی در وقت می‌کنند.

«ساده‌تر بودنش اهمیتی ندارد؛ باز هم درست نیست.»

اشتباه در زندگی رخ می‌دهد. هر چیزی ممکن است راه اشتباه را طی کند. مهم کیفیت است. آبی به کیفیت بالا فکر می‌کند. اگر قرار باشد بر اثر ریسک، کاری بی‌کیفیت یا کم‌کیفیت از آب دربیاید، بهتر است اصلاً انجام نشود. آن وقت همه چیز متوقف می‌شود. همه چیز باید بررسی و واری شود. چرا کیفیت تأمین نشده است؟ اگر قرار بر تعمیر باشد، باید بگویم که بسیاری از مهندسان آبی هستند. دقیق، منظم و حقیقت‌گرا هستند و در نهایت طالب کیفیت‌اند. نمی‌دانم چرا، اما فکر می‌کنم شرکت خودروسازی ژاپنی تویوتا مهندسان آبی زیادی دارد. سیاست تویوتا این است که کارمند و مهندسش باید همیشه پنج بار بپرسد «چرا؟» تا از کیفیت کار مطمئن شود و ته کار را در بیاورد. به نظر من، این روش مرسوم آبی‌هاست. البته فراموش نکنیم که ژاپنی‌ها اصولاً در ذهن، دوراندیش و در بیان، آبی هستند.

فرض کنید کسی یک قطره روغن روی زمین ببیند. اگر آن کس قرمز باشد، نزدیک‌ترین شخص را صدا می‌زند و از او می‌خواهد آن لکه روغن را پاک کند. اگر آن کس زرد باشد، لکه روغن را می‌بیند، اما آن را فراموش می‌کند. وقتی دو روز بعد پایش می‌رود روی آن روغن و لیز می‌خورد، تعجب هم می‌کند. اگر آن کس سبز باشد، لکه روغن را می‌بیند و احساس گناه می‌کند که چرا مشکلی پیش آمده و کسی متوجه آن نشده است.

اگر آن کس آبی باشد، می‌پرسد: «چرا این روغن اینجا ریخته؟» پاسخش این است که «روغن از جایی چکیده که در آن نشستی وجود دارد». آبی از این پاسخ راضی نمی‌شود. می‌پرسد: «چرا نشستی به وجود آمده؟» پاسخش این است که «کیفیت واشر نگهدارنده روغن پایین است». بعد می‌پرسد: «چرا ما در شرکت‌مان واشری بی‌کیفیت برای محل نگهداری روغن داریم؟» پاسخ این است که «اداره تدارکات صرفه‌جویی مالی کرده و کالای ارزان خریده است. پس ما واشری ارزان و بی‌کیفیت خریده‌ایم، در حالی که باید واشری باکیفیت و باارزش می‌خریدیم». می‌پرسد: «چه کسی از ما خواسته است صرفه‌جویی و کیفیت را فدا کنیم؟» آبی این‌گونه می‌رود و می‌رود تا موضوع خودبه‌خود حل شود. شاید گزارشی هم در مورد این مشکل تهیه شود، اما آبی برای رفع خود مشکل کاری نمی‌کند. دست‌آخر پیشنهاد آبی این است که استراتژی خرید در شرکت مورد تجدید نظر قرار گیرد. اما یادتان باشد که آبی لکه روغن را از روی زمین پاک نمی‌کند.

منظور من این است: آبی حاضر است در مسئله غور کند، تا نه آن برود و راهی برای حل صد درصدی‌اش پیدا کند. به نظر آبی اگر قرار باشد کاری صورت گیرد، باید اساسی، درست و صحیح صورت گیرد. از طرف دیگر، اگر قرار نیست کاری درست انجام شود، بهتر است اصلاً انجام نشود؛ چون ارزشش را ندارد. چرا چنین است؟ برای اینکه آبی‌ها هرگز دروغ نمی‌گویند. آبی‌ها همیشه دنبال پیدا کردن نقطه ضعف و مشکل‌اند. حتی اگر نقصی پیدا کنند که خیلی هم به آنها صدمه نزند، باز هم فکر می‌کنند باید آن نقص را برملا کنند.

یادم می‌آید وقتی بچه بودم والدینم زیاد بحث می‌کردند. زیاد جابه‌جا می‌شدیم و هر بار که خانه را عوض می‌کردیم، هرچه در خانه داشتیم می‌فروختیم. پدرم مهندس بود. البته که خودش همه کارها را می‌کرد. بازدیدها را هم خودش انجام می‌داد.

مادرم همیشه ناراحت بود که هر بار پدرم قصد فروش خانه را داشت از وسایل بازدید و موقع فروش به کمبودها و نقایص خانه اشاره می‌کرد: اینجا یک قطره آب چکیده، اینجا یک خط روی پشت مبل افتاده و امثال آن. مادرم می‌پرسید: «چرا این‌ها را جلوی خریدار به زبان می‌آوری؟» پدرم در جواب می‌گفت: «چون اینها اشکال است». مادرم می‌گفت: «ولی اینها را که نباید به خریدار خانه بگویی. اینها را می‌گویی و رأی آنها را می‌زنی و کسی خانه را

نمی‌خرد».

پدرم نمی‌فهمید مشکل در کجاست. انسانی شریف و صادق بود. نمی‌توانست اشکالاتی را که می‌دانست لاپوشانی کند. خودش را قانع کرده بود که هیچ وقت از فروش خانه سودی نبرد. صادق بود و فکر می‌کرد باید صادق باشد.

«اگر مختصات مطابق با نقشه نباشد، نقشه درست است و مختصات مشکل دارد.»

آبی‌ها ذهنی منطقی و عقلانی دارند. بیرونشان تا آنجا که ممکن باشد پر از احساس است و درونشان پر از منطق. آبی‌ها نمی‌توانند احساساتشان را کاملاً پنهان کنند. هیچ‌کس نمی‌تواند. اما آبی‌ها دوست دارند وانمود کنند که موقع تصمیم‌گیری از عقلشان استفاده می‌کنند [نه از احساساتشان].

برای منطقی فکر کردن ارزش فراوانی قائل‌اند. وقتی کارها مطابق با میلشان پیش نرود، گرفتار سرخوردگی می‌شوند. سرخوردگی‌ها و افسردگی‌ها هیچ رابطه‌ای با عقل و منطق ندارند. احساسات است که منشأ سرخوردگی‌هاست.

عده کمی هستند که کاری را بارها و بارها انجام می‌دهند. آبی‌ها هستند که یک کار را عیناً بارها و بارها تکرار می‌کنند. توان عجیبی در دنبال کردن دستورات نوشته‌شده دارند. سؤال نمی‌کنند و فقط دستورات را اجرا می‌کنند، مشروط بر اینکه در ابتدا آن دستورات را فهمیده و پذیرفته باشند.

چگونه می‌شود کسی چنین رفتاری داشته باشد اما خسته نشود و حوصله‌اش هم سر نرود؟ خُب، دلیلی منطقی برایش وجود دارد. اگر یک روش خاص مؤثر باشد، چرا باید تغییر کند؟

زرد‌ها و قرمزها همیشه در فکر یافتن راه‌های جدیدی برای انجام کارهایشان هستند. چرا؟ چون نوظلب‌اند، خسته می‌شوند و حوصله‌شان سر می‌رود. اما یک آبی بارها و بارها یک روش را به کار می‌بندد.

فرض کنید یک آبی قطعات یک مبل را خریده است و تصمیم دارد آنها را به هم وصل کند. اگر دستورالعملی همراه قطعات باشد، کار شما ساده است. آن را با دقت می‌خوانید و طبق آن دستورالعمل، قطعات را جمع می‌کنید.

اگر قرمز باشید، آن قدر به خود اطمینان دارید که خیال می‌کنید کار ساده‌ای در پیش دارید. پیچ‌گوشی را برمی‌دارید و همه چیز را به هم پیچ می‌کنید. حتی به داخل جعبه نگاه هم نمی‌کنید که آیا چیز دیگری هست یا نه. **اگر زرد باشید،** جعبه‌ها را پاره می‌کنید و دست‌به‌کار می‌شوید و با شور و شوق فراوان مبل را سرهم می‌کنید. زرد‌ها در آینده زندگی می‌کنند و می‌توانند حتی قبل از آنکه چنین مبلی در کار باشد، تصویر روشنی از آن در سمت راست اتاق خوابشان، با رومیزی اهدایی مادر بزرگشان و گلدانی پر از گل‌های لاله داشته باشند. قطعات مبل را بی‌رحمت،

الله بختی و به طرزی حیرت‌انگیز به هم پیچ می‌کنند. نگاهی می‌اندازند و هر جا به طور منطقی جایی برای پیچی پیدا کنند آن پیچ را می‌بندند. **اگر سبز باشید**، اول جعبه‌ حاوی قطعات را کنار دیوار می‌گذارید، قهوه‌ای درست می‌کنید و می‌نوشید و در وصل کردن قطعات اصلاً شتاب نمی‌کنید.

آبی چه می‌کند؟ **اگر آبی باشید**، ابتدا دفترچه‌ دستورالعمل را با دقت می‌خوانید؛ نه یک بار، بلکه دو بار. همه‌ قطعات را یکی‌یکی و رانداز می‌کنید. اطمینان می‌یابید که هر کدام از قطعات برای وصل شدن به کجا تعلق دارند. قطعه‌ها دقیقاً با عکس‌های چاپ‌شده‌شان در دستورالعمل تطبیق داده می‌شوند. دستمالی نم‌دار برمی‌دارید که خیلی خیس نباشد. همه‌ قطعه‌ها را پاک و تمیز می‌کنید. ممکن است قطعات خاک‌آلود و کثیف باشند. پیچ‌ها را یکجا جمع و شمارش می‌کنید که آخرسر پیچی کم نیاورید. اگر آخرسر قطعه‌ای زیاد بیاید، همه‌ قطعات بسته‌شده را باز و آنها را دوباره جمع می‌کنید.

برای یک آبی ممکن است کار کمی به طول بینجامد، اما وقتی به انجام برسد، می‌داند که هیچ مشکلی در آن نیست و مبل برای همیشه قرص و محکم، قابل استفاده خواهد بود.

در آغاز همه چیز ساده به نظر می‌رسد، اما...

سال‌ها پیش، قصد بازسازی و نوسازی پاسیوی خانه‌مان را داشتم. خیلی دوست داشتم به جای حرف زدن، بیشتر از دست‌هایم استفاده کنم. فکر کردم خوب است خودم پاسیو را درست کنم و یا حداقل قسمتی از کارها را خودم انجام دهم. پدرم آن روزها بالای هفتاد سال داشت. می‌دانست که من کمبود وقت دارم. پیشنهاد داد که کمک کند.

گفتنش خیلی ساده به نظر می‌رسد. برای اینکه زیرسازی محکمی برای پاسیو درست کنیم، باید مقداری شن و ماسه می‌ریختیم. پدرم قبل از آمدن کامیون حامل شن و ماسه سر رسید. فرغونی با خود آورده بود. فرغونش برای حمل شن و ماسه مناسب بود. بیل مخصوصی را نیز که همه در این‌گونه موارد استفاده می‌کنند در دست داشت. نمی‌دانست چرا با بیل معمولی [نامناسی که در دست داشتم] آنجا ایستاده بودم. من می‌دانستم در این موارد به بیل مخصوص نیاز است نه به بیل معمولی.

کامیون رسید و شن و ماسه را وسط راه خالی کرد. فکر می‌کردم چند روزی باید بیل بزنیم. راستش را بخواهید، کمی ترسیده بودم و احتمال می‌دادم خسته شوم. اما چاره‌ای نبود. باید دست‌به‌کار می‌شدم.

اما پدر پیرم؟ پدرم کمی از آن شن و ماسه را برداشت، در میان انگشتانش گرفت، بویید و کیفیت آن را ارزیابی کرد. وقتی کیفیت شن و ماسه به نظرش مناسب آمد، کپه‌ شن و ماسه‌ وسط راه را ارزیابی کرد. با دستش ارتفاع کپه‌ شن

و ماسه را اندازه گرفت و بعد قطر کپه را محاسبه کرد. پرسیدم چه کار می‌کند. جوابی نداد، ولی زیر لب چند عدد بلغور کرد: «یک و هشتاد و هشت، پنج متر محیط، این هم شیفِت... خُب!...»

سی‌ثانی‌ه‌ای از این کارها کرد و بعد گفت بین ۸.۷۵ تا ۹.۲۵ متر مکعب شن و ماسه وسط راه ریخته شده است. من گفتم: «این دقیقاً نه متر مکعب شن و ماسه است.»

پدرم با بدبینی و تردید پرسید: «از کجا این قدر مطمئنی؟» من گفتم: «روی کامیون نوشته.»

پدرم خوشش آمد. پرسیدم آیا انتظار داشته است همه‌شن‌ها و ماسه‌ها را یکی‌یکی وزن کنم. خُب، این کار را لازم نمی‌دید. چند ساعت اطراف پاسیو قدم زد، روی شن‌ها پا گذاشت، فشارشان داد، روی آنها راه رفت، تا اینکه بالاخره به این نتیجه رسید که همه چیز مرتب است. یک تراز، یک شاقول، آب و بقیه چیزها را در دسترسش گذاشت که چیزی کم نباشد. قرار بود شن و ماسه‌ها در هر یک متر دقیقاً یک سانتی‌متر شیب داشته باشد. پرسیدم چرا. جواب این بود که در کتاب این‌گونه نوشته شده است. او مهندس ساختمان بود. متن کتاب‌ها را از حفظ می‌دانست. یک سانتی‌متر در هر متر، دقیقاً. چه کسی می‌دانست اگر این مقیاس‌ها رعایت نشود، چه اتفاقی می‌افتد.

فرض کنید فرق بین «یک سانتی‌متر» و «تقریباً یک سانتی‌متر» چقدر است. اولی مقیاسی دقیق و دومی غیردقیق است. دومی ممکن است تا دو سانتی‌متر هم برسد. بین شیب یک تا دو سانتی‌متر اختلافی صد درصدی وجود دارد. انحراف زیادی است.

نکته جالب در مورد این روایت، خود ماجرای نوسازی پاسیو نیست. وقتی پدرم این موضوع را در این کتاب خواند اتفاق جالبی افتاد. پدرم معتقد بود که روایت من از ماجرا دقیق و درست نبوده است. در چند جا روایت را اصلاح کرد. ابتدا ادعا کرد که در کامیون دوازده متر مکعب شن و ماسه وجود داشته است و نه متر مکعب نبوده. اصرار داشت که آبی صد درصد خالصی نیست. شاید کمی از خصوصیات آبی‌ها در او باشد.

پدرم در همه کارها همین‌گونه است. در خانه، اگر مشکلی فنی برای تلویزیون، ماشین، میکروفر یا گوشی موبایل پیش آید فوراً به سراغ دفترچه راهنما می‌رود. پدرم معتقد است: «در دفترچه راهنما چنین نوشته است. اگر درست نیست، چرا آن را نوشته‌اند؟»

به این منطق چه جوابی باید داد؟ چطور می‌شود با دفترچه راهنما مقابله کرد؟ امکان ندارد با آبی بحثی بکنید که بپذیرد. پدر من نیمه‌شب هم که باشد پشت چراغ قرمز راهنما می‌ایستد، حتی اگر بداند او تنها راننده در آن ساعت شب و در آن منطقه تا ده مایلی آن چراغ راهنماست. آبی این‌گونه آدمی است.

ارزش بالای این رفتار مشخص است. هیچ وقت سر یک آبی کلاه نمی‌رود. هرچه بابتش پرداخته باشد دریافت

می‌کند. آبی دورنش احساس آرامش دارد؛ زیرا می‌داند همه چیز را با دقت بررسی و کنترل کرده است.

اگر کسی را می‌شناسید که آبی است، مطمئناً موافق دیدگاه‌های من خواهید بود. آبی‌ها در شرایط عادی بسیار آرام و متوازن هستند. علتش این است که همه چیز را زیر نظر دارند.

سکوت طلاست

خویش‌دار. خیلی در این مورد گفتیم؛ بس است. خیلی از آبی‌هایی که می‌شناسم حتی یک کلمه غیرضروری هم بر زبان نمی‌رانند. این جور هستند.

یعنی حرفی برای گفتن ندارند؟ در مورد چیزها نظری ندارند؟ اصلاً این‌طور نیست. آنها فقط بسیار بسیار خویش‌دار هستند. آبی‌ها آرام‌اند و باثبات‌اند. آرتک‌ها آنها را به دریا و به عنصر آب تشبیه می‌کنند.

آبی‌ها از بیرون آرام و ساکت‌اند، اما درونشان همه چیز اتفاق می‌افتد. خویش‌داری به این معنا نیست که ساکت‌اند. معنایش این است که در دنیای درونشان فعال‌اند، اما آثار این تفکر، ساکت و بی‌صداست.

توصیه کلی من این است که وقتی یک آبی در حال حرف زدن است دقیقاً به حرف‌هایش گوش دهید؛ زیرا آبی‌ها از طریق حرف زدن است که فکر می‌کنند. به عبارت دیگر، آنها بلندبلند فکر می‌کنند.

پس چرا ساکت‌اند؟ دلایل زیادی دارد. از آن جمله این است که آبی‌ها، بر خلاف زردها، نیازی به شنیده شدن ندارند. در گوشه‌ای می‌نشینند و بی‌آنکه کسی آنها را ببیند یا صدایشان را بشنود، ناظر پیرامونشان هستند. به جای آنکه در کانون دید و توجه باشند، خودشان توجه‌کننده و تماشاگرند. در حاشیه گروه‌ها قرار می‌گیرند تا بتوانند همه چیز را ببینند و ثبت کنند.

و حرف آخر: فراموش نکنید که طبق ارزش‌های آبی‌ها، سکوت مؤلفه‌ای مثبت است. اگر حرفی برای گفتن ندارید، سکوت کنید.

نتیجه‌گیری در مورد رفتار آبی‌ها

حالا همه چیز را در مورد آبی‌ها می‌دانید؟ آیا کسی را با خصلت‌های آبی در اطرافتان می‌شناسید؟ بیل گیتس^{۵۹} و آلبرت آینشتاین^{۶۰} هر دو آبی‌اند. آنها به دلیل جزئی‌نگری‌شان به موفقیت رسیدند. ساندرای اوکانور^{۶۱} و کاندولیزا رایس^{۶۲} هم از همین گروه‌اند. در دنیای تخیلی هم به آقای اسپاک^{۶۳} در پیشتازان فضا^{۶۴} برمی‌خوریم که با منطق، عقلانیت و هوشی که دارد، بهترین آبی است.

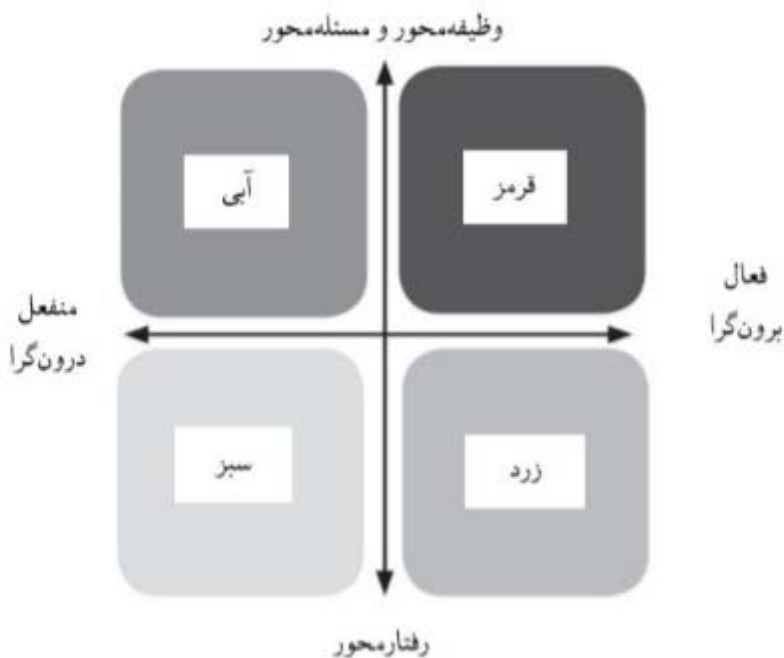
۸: هیچ کس کامل نیست: قوت‌ها و ضعف‌ها

همان‌گونه که عنوان کتاب نشان می‌دهد، در اطراف ما کسانی زندگی می‌کنند که یا ما از درک آنها عاجزیم یا در شرایط نامطلوب، شناخت آنها چالش‌برانگیز و سخت است. کسانی را حتی در شرایط عادی هم اصلاً درک نمی‌کنیم. سخت‌ترین کار، برقراری رابطه با کسانی است که مثل ما نیستند. علت آن است که رفتار آنها بر اساس معیارهای ما «نادرست» محسوب می‌شود.

اختلافات بر ملا می‌شود

بین رنگ‌های گوناگونی که بر شمردیم اختلافاتی عمده می‌توان دید. نمودارهای صفحات قبلی اختلافات بین آنها را نشان می‌دهد. بعضی‌ها مسئله‌محورند، بعضی دیگر رابطه‌محور. قرمزها و زردها سریع و عجول‌اند، اما سبزها و آبی‌ها فکورند. این‌ها منشأ همه سوء تفاهم‌های کوچک و بزرگ روزانه ما در ارتباط با دیگران است. در صفحات بعدی در این مورد بیشتر صحبت می‌کنیم. با این حال، بد نیست در همین جا شمه‌ای از تفاوت‌های ظریف در روش‌های رفتاری ریشه‌ای هر رنگ را بیان کنیم.

شما که مثل استور دیگران را احمق نمی‌خوانید؟ استور در آغاز کتاب با بیاناتش ذهن مرا روشن کرد. با این حال، در کمال صداقت، عرض می‌کنم که همه ما در بعضی موقعیت‌ها در جایی می‌ایستیم که قادر به درک گفتار و رفتار دیگران نیستیم. چرا؟ چون آن گفتار یا آن رفتار با سخن ما و رفتار ما تفاوت دارد. به همین سبب، خیال می‌کنیم طرف مقابل ما احمق و ابله است.



بر اساس این استدلال، همیشه حق با من است؛ یعنی آدم‌های دیگر با رفتارهای متفاوتشان همیشه باطل‌اند و خطا می‌کنند. این سؤالی فریبکارانه است. از خردمندی نقل شده است: «من نباید باطل باشم؛ زیرا شما حق هستید». ما تمایل داریم به اشتباهات و کمبودهای دیگران توجه کنیم. روان‌شناسان کودک می‌گویند رفتارهای تکان‌دهنده‌ای که از بچه‌هایمان می‌بینیم غالباً همان رفتارهایی‌اند که در خودمان می‌بینیم و آرزو می‌کنیم که ای کاش این رفتارها در ما نبودند؛ پس در بچه‌هایمان هم نباید باشند. چه کسی حق دارد بگوید چه رفتاری خوب است و چه رفتاری بد؟

زمان یافتن کلیشه‌ای واقعی

از یک سو هیچ انسانی کامل نیست. مگر نه اینکه انسان جایز الخطاست؟! این یک کلیشه است. اما واقعیت این است که هیچ انسانی کامل نیست و هیچ‌کس هم عاری از خطا و نقص نیست. وقتی جوان بودم، همیشه در جست‌وجوی یک الگو بودم. می‌خواستم الگویی در زندگی راهنمایم باشد. آرزو داشتم آن الگو، چه زن چه مرد، از هر نقصی بری باشد. اما هیچ وقت چنین الگویی پیدا نکردم. هنوز که هنوز است انسان کاملی پیدا نکرده‌ام. رسم زندگی چنین است. ما همه نقایصی داریم و با همان نقایص، راه زندگی‌مان را پیدا می‌کنیم.

از سوی دیگر، به این دلیل کسی را احق می‌دانیم که در او کمبود و نقصی می‌یابیم. شاید هم نمی‌توانیم او را درک کنیم. رفتاری که یک فرد در یک موقعیت انجام می‌دهد رفتاری نیست که فردی دیگر در همان موقعیت انجام

می‌دهد. به یاد داشته باشیم که ارتباط به درخواست و با شرایطی اتفاق می‌افتد که فرد مخاطب تعیین می‌کند نه فرد تماس‌گیرنده. دیگران هر فکری که می‌خواهند در مورد من می‌کنند. موضوع از نظر من چنین است. مهم نیست که چه بگویم یا چه قصدی داشته باشم؛ دیگران مرا بر اساس رفتارم قضاوت می‌کنند. موضوع مربوط به خودآگاهی‌هاست. ما بر اساس پیش‌داوری‌ها و خودآگاهی‌هایمان به قضاوت دیگران می‌نشینیم. مهم نیست طرف مقابل کیست و چیست و چه ارزش و مقامی دارد؛ در شرایط بد، گاه جواهر خَدَف می‌نماید.

نگاهی گذرا به الگوهای رفتارهای ریشه‌ای

قرمزها سریع و عجول هستند و خوشحال می‌شوند اگر بتوانند رهبری را به دست بگیرند. آنها کارراه‌اندازند. زیرآب‌زن هم هستند. زیرآب دیگران را می‌زنند و کار را به نام خودشان انجام می‌دهند. وقتی کاری انجام می‌دهند، چنان مغرور می‌شوند که تعامل با آنها غیرممکن می‌شود. قرمزها به طور مکرر دیگران را تحقیر می‌کنند.

زردها بدون اعتنا به اینکه شما کی هستید، سرگرم‌کننده، خلاق و بالابرنده روحیه‌ها هستند. وقتی فضای کافی به دست بیاورند، همه اکسیژن داخل اتاق را مصرف می‌کنند و اجازه نمی‌دهند کسی وارد بحث و گفت‌وگو شود. هرچه بیشتر صحبت کنند، حکایت‌هایشان فاصله بیشتری از واقعیت می‌گیرد.

سبزه‌ها رفیق و دوست هستند. به راحتی می‌توان با آنها تماس گرفت؛ زیرا هم خوش‌مشرب‌اند و هم مراقب دیگران‌اند و هم رعایت حال دیگران را می‌کنند. متأسفانه سبزه‌ها خیلی سست‌عنصر و ضعیف‌النفس به نظر می‌آیند. و دیگران با کسی که نتواند موضع جدی و قاطع بگیرد به سختی معاشرت می‌کنند. کسی نمی‌داند سبز چه موضعی دارد و کجا ایستاده است. بی‌تصمیمی آنها انرژی دیگران را نابود می‌کند.

آبی‌ها تحلیلگر، آرام و حساس‌اند و قبل از حرف زدن فکر می‌کنند. توانشان در خویشتن‌داری و آرامش بدون تردید مزیتی برای کسانی است که از این نعمت بی‌بهره‌اند. اما روش اندیشیدن انتقادی آبی‌ها ممکن است خیلی زود تبدیل به سوءظن و زیر سؤال بردن اطرافیان‌شان شود. از نظر آنها همه چیز ممکن است تردیدپذیر، مظنون و نامیمون باشد.

حالا بپردازیم به اینکه مردم چگونه با ضعف دیگران در برخی از رفتارها روبه‌رو می‌شوند. طبیعی است که این امر، حساس است و امکان دارد خیلی زود موجب سوءتفاهم شود. وقتی به افراد درس می‌دهم، خیال می‌کنم اگر آموزش نبینند، همه چیز خراب می‌شود. این قضاوت من در مورد دیگران است. پس بهوش باشید که همه چیز به تشخیص دیگران بستگی دارد. چه کسی حق است و چه کسی باطل؟ چه کسی درست رفتار می‌کند و چه کسی غلط؟ الگوهایی را که درباره‌شان بحث می‌کنم دیگران در رفتار ما مشاهده می‌کنند. آنها تشخیص خودشان را

می‌دهند؛ ممکن است فرد قضاوت شده اصلاً آن گونه نباشد که آنها فکر می‌کنند.

در مورد رنگ‌های مختلف یک نکته را با اطمینان می‌دانم: صاحبان رنگ‌ها خودشان را به گونه‌های متفاوت تعریف می‌کنند. مثلاً قرمزها و زردها مایل‌اند خودشان را بسیار قدرتمند نشان دهند. آنها معتقدند که هیچ نقصی ندارند. آنها بسیار خودپسندند و بخش مهمی از موفقیتشان احتمالاً مدیون همین حقیقت است که گرفتار دام نقص و ضعف نمی‌شوند. اما در عوض، در جست‌وجوی فرصت‌ها و خبرهای خوب هستند. بدیهی است که این خصلت در طول زمان حفظ می‌شود.

سبزها و آبی‌ها متقابلاً سعی می‌کنند در مورد ضعف‌هایشان اغراق کنند، تا جایی که گاه حتی قدرت‌ها و توانایی‌هایشان را نادیده می‌گیرند. [بعضی‌ها این رفتار را به حساب فقدان اعتمادبه‌نفس آنها می‌گذارند.]

خُب، حالا آماده باشید تا بحث را ادامه دهیم. بینیم صاحبان رنگ‌ها از نظر دیگران چگونه دیده می‌شوند و قضاوت دیگران در مورد آنها چگونه است.

قرمزها چگونه به نظر می‌آیند؟

اگر از دیگران در مورد قرمزها بپرسید، توضیحات مختلفی می‌دهند و تصویرهای گوناگونی از آنان ترسیم می‌کنند. خیلی عجیب است! تحقیقات شخصی من نشان می‌دهد که قرمزها نسبت به بقیه ما در محاصرهٔ احمق‌های بیشتری هستند. بسیاری از مردم با آنچه شما تا اینجا در مورد قرمزها خوانده‌اید موافق‌اند. اما من اظهارنظرهای دیگری را هم شنیده‌ام. معمولاً چون از واکنش تند او می‌ترسند، پشت سرش غیبت می‌کنند؛ یعنی وقتی قرمز داخل اتاق نباشد، در مورد او حرف می‌زنند. از او شنیده‌اید که گفته است دوست دارد حقیقت را بشنود. سال‌ها زیر گوش ما خوانده است که «حرف دلت را بزن؛ هرچه در فکرت هست بریز بیرون». اما به محض اینکه لب تر کنی و حرفی بزنی، با قرمز خشمگینی روبه‌رو می‌شوی که تو را به بحث‌هایی طولانی و داغ می‌کشانند؛ یعنی آنچه را شما در مورد قرمزها می‌خوانید خودشان نمی‌پذیرند. تابه‌حال چنین چیزهایی را شنیده‌اند. کمتر کسی از ما قبلاً توانسته است این تعاریف از قرمزها را به فردی قرمز بگوید. گفتن حرف همان و هدر دادن انرژی فراوان همان.

بعضی‌ها می‌گویند قرمزها فقط پرخاشگر، متکبر و خودپسند هستند. می‌گویند قرمزها سرکش، ناشکیبا، تهاجمی و سلطه‌جو هستند.

من فکر نمی‌کنم این برداشت‌ها الزماً درست باشند. شنیده‌ام که مردم قرمزها را دیکتاتور و ظالم می‌خوانند. این تصاویر از قرمزها منصفانه نیست. کسی که رهبر به دنیا آمده باشد وجه معیوب شخصیتی خودش را هم نشان می‌دهد.

آنچه تا اینجا گفته‌ایم قرمزها را نمی‌رنجاند. قرمز بیشتر وظیفه‌محور است نه رابطه‌محور؛ یعنی بقیه در اشتباه‌اند. حالا ببینیم دیگران چه می‌گویند.

«چرا همه چیز این قدر طول می‌کشد؟ نمی‌شود کمی به کارها سرعت بدهید؟»

خُب! جوابتان چیست؟ کسی که بخواهد پا را از چارچوب‌های تعریف‌شده بیرون بگذارد، اگر ناشکیبا نباشد، کاری از پیش نمی‌برد. وقتی کانال‌های رسمی کار را به درازا می‌کشانند، قرمزها بر برخی از سطوح تصمیم‌گیر تأثیر می‌گذارند تا کسی را پیدا کنند که به انجام کارها سرعت ببخشد.

اولین نمونه‌ای که به ذهن متبادر می‌شود وضعیت ترافیک در شهر زیبای من است. در شهر من وقتی کسی پشت فرمان می‌نشیند عجلانه از میانگین مردم سراسر کشور رفتار می‌کند. آمارها گواه این شتاب و عجله است. اما چون در مورد رفتار قرمزها صحبت می‌کنیم، در مورد دوستی سخن می‌گویم که چند سال پیش همکارم بود.

من و بیورن در سفرهای شهری از ماشین استفاده می‌کردیم. استفاده از حمل‌ونقل عمومی زمان‌بر بود. گواهی‌نامه بیورن، به دلیل سرعت بیشتر از حد مجاز، مرتب ابطال می‌شد. بیورن خارج از شهر زندگی می‌کرد. بیست مایل یعنی به اندازهٔ چهار دقیقه تا محل کار فاصله داشت. این در وضعیت مطلوب بود؛ اگر وضع خوب نبود، این مدت تا یک ساعت و نیم هم افزایش می‌یافت.

با توجه به میزان ترافیک، از بیورن انتظار می‌رفت در فکر اصلاح رانندگی‌اش باشد، اما او به‌ندرت در این فکر بود. بیورن ضرورتی نمی‌دید که همه قوانین رانندگی را رعایت کند. می‌گفت اینکه حداکثر سرعت را اینجا چهل و در آنجا پنجاه یا شصت کیلومتر نوشته‌اند صرفاً توصیه و پیشنهاد است. می‌گفت اینها ربطی به او ندارند و برای کسانی نوشته شده‌اند که رانندگی بلد نیستند، نه برای او!

یک روز در دفتر نشسته بودم و با تعدادی از دوستان و همکاران مشغول نوشیدن قهوه بودیم. موضوع بحث ما وضعیت وخیم ترافیک بود. انگار شهر در حال توقف بود. بیورن خبر نداشت که ما درباره چه حرف می‌زنیم. اصلاً توی باغ نبود. تازه معتقد بود که ترافیک شهر این اواخر چندان هم شدید نبوده است. وقتی بیشتر کنجکاو می‌کردیم، فهمیدیم که بیورن معمولاً در مسیر مخصوص اتوبوس رانندگی می‌کند؛ یعنی همه بیست مایل را در خط اتوبوس‌رو می‌راند. می‌گفت به این ترتیب خیلی سریع به مقصد می‌رسد. بیورن معتقد بود که این کار اشکالی ندارد. حتی می‌شود مجوز رانندگی در مسیر اتوبوس‌رو را هم گرفت. این کار برای او ماهی ۱۴۰ دلار هزینه [بخوانید جریمه] در بر داشت.

پلیس هر چهار هفته یک بار جلوی او را می‌گرفت و جریمه را وصول می‌کرد. با این وصف، به نظر بیورن این جریمه ارزش زود رسیدن را داشت. می‌فهمید چقدر در وقت صرفه‌جویی می‌کرد؟ در عوض، فقط جریمه می‌پرداخت و به نظرش معامله خوبی می‌کرد.

این حکایت خصوصیات یک قرمز را به‌درستی تشریح می‌کند. قرمزها، مثل هر کس دیگر، به‌خوبی می‌دانند که قانون‌شکنی خوب نیست، اما چون عجول‌اند، از این روش زودبازده استفاده می‌کنند. قرمزها قانون‌شکنانی رسوا هستند. یک بار دیگر یادآوری می‌کنم که از این کار چه منظوری دارند: آنها می‌خواهند کارشان انجام شود، همین.

قرمزها مشکلی ندارند که در راه انجام شدن کارشان و پیشبرد مقصودشان زیرآبی هم برونند و از مسیر کوتاه هم استفاده نکنند. با چنین رفتاری در نادیده گرفتن قوانین و مقررات، حتماً زودتر به مقصد می‌رسند. یک قرمز آن‌قدر سریع‌الاقدام است که اگر کاری را هم اشتباه انجام دهد، برمی‌گردد و آن را دوباره انجام می‌دهد و باز هم به مقصودش می‌رسد. این در حالی است که هیچ‌کس غیر از خود فرد قرمز نمی‌داند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.

«من که فریاد نمی‌زنم! اوقاتم تلخ نیست! وای!»

از آنجا که روش قرمزها در برقراری ارتباط، مستقیم، رک و بی‌پرده است، خیلی‌ها فکر می‌کنند آنها تهاجمی و گستاخ‌اند. حرفشان منطقی است، اما این برداشت اشکال مختلف دارد. باید دید چه کسی قربانی رفتار قرمز شده

است. برای مثال، در سوئد رسم نیست کسی در ارتباطش روش تهاجمی داشته باشد، در حالی که در فرانسه و آلمان مرسوم است. منظورم این نیست که در این دو کشور مردم با هم جدال می‌کنند. خیر، ولی نگرششان در قبال دعوا کمی متفاوت است.

فرض کنید که در ادارات کارمندان تشویق شوند که صریح باشند و در ارتباطاتشان پذیرا رفتار کنند. یعنی چه؟ می‌شود از این سخن چنین برداشت کرد که منظور داشتن صداقت در ارتباط و گفتن حرف دلشان است، همین. لازم است گفت‌وگوها صریح و شفاف باشد. اینکه خیلی خوب است. مؤسسه در صورتی کارآمد است که کارمندان در قبال هم صادق و در بیان، صریح باشند.

چه کسانی در برقراری ارتباط صریح و مستقیم استادند؟ چه کسانی می‌توانند بدون اینکه کسی را ناراحت کنند این صراحت را داشته باشند؟ جواب این است: هیچ کس.

اما قرمزها هیچ توجهی به این موضوع ندارند: «اصلاً چرا در مورد ارتباطات صحبت می‌شود؟ بدیهی است که ما هر چه به فرمان می‌رسد بیان می‌کنیم».

از نظر بعضی از مردم بیان حقیقت اضطراب‌آور است؛ شنیدن حقیقت هم شاید برای کسان دیگر سخت باشد. هدف من در اینجا این نیست که بگویم چه درست است و چه درست نیست. فقط می‌خواهم ثابت کنم که همه ما با هم فرق می‌کنیم.

چرا ما گاهی رفتار قرمزها را تهدیدکننده و گستاخانه می‌پنداریم؟ آیا به این دلیل نیست که آنها کوتاه نمی‌آیند؟ آیا به این علت نیست که اگر باور کنند مسائل کوچک اهمیت دارند، در مورد آنها بحث و جدل می‌کنند؟ به این علت نیست که صدایشان را بلند می‌کنند؟ به این علت نیست که برای دیگران شاخ‌وشانه می‌کشند؟ به این علت نیست که اگر بتوانند، بر میز مشت می‌کوبند؟ به این علت نیست که گاهی نظرشان را گستاخانه بیان می‌کنند؟ به حکایت زیر توجه کنید:

فرض کنید طرحی دارید که چند روز و شاید چند هفته روی آن کار کرده‌اید. حالا دچار تردید شده‌اید: آیا کارتان موفقیت‌آمیز بوده است یا نه؟ آیا همان‌گونه که دلتان می‌خواست شده است یا نه؟ آیا جرئت خواهید کرد طرحتان را به مشتری ارائه دهید؟ یا می‌خواهید ابتدا فردی آشنا درباره‌اش صادقانه نظر بدهد و سپس آن را به مشتری تحویل دهید؟

ناگهان یک قرمز آن طرف‌ها پیدایش می‌شود. شما تصمیم می‌گیرید از او کمک بخواهید. می‌دانید که او – همکار، همسر، دوست، پسرخاله، همسایه یا هر کسی که باشد – آدم صادقی است. نظرش را جویا می‌شوید و می‌خواهید

خیلی رک اظهار نظر کند. با غروری که در صدایتان مشهود است در مورد طرحتان توضیح می‌دهید و گام به گام جزئیات آن را که به نظرتان خیلی موفقیت‌آمیز است تشریح می‌کنید. بدون آنکه شما متوجه شوید، حوصله آن فرد قرمز سر می‌رود. قرمز از همان ابتدا تصمیمش را می‌گیرد که چه نظری بدهد. حرف‌ها و توضیحات شما فقط حوصله او را سر می‌برد.

دستش را بالا می‌آورد که شما را ساکت کند. صدای شما را قطع می‌کند و می‌گوید: «طرح آن چنان خوبی نیست. من که از این طرح خوشم نمی‌آید. در حقیقت طرح زمختی است. من تعجب می‌کنم که چرا بهتر از این نشده است. باید از ابتدا شروع کنی».

بعد بی‌آنکه بیشتر درباره آن طرح فکر کند، محل را ترک می‌کند. مهم نیست شما چه رنگی دارید. هر رنگی که داشته باشید، دچار احساس تنهایی و شکست می‌شوید.

اغراق کردم؟ یعنی این جور اتفاقات در زندگی واقعی ما نمی‌افتد؟ اگر فکر می‌کنید چنین آدم‌های ناجوری اصلاً وجود ندارند، باید باور کنید که تاکنون فرد قرمزی را ندیده و نشناخته‌اید یا قرمزهایی که دیده‌اید یاد گرفته بوده‌اند که چگونه ظاهر سازی کنند و حقیقت را بر ملا نکنند.

فکرش را بکنید. چه دلیلی دارد که فردی را این جور بی‌رحمانه ناپود کنیم؟ قصد قرمزها از این نوع رفتارها چیست؟ قرمز مورد نظر همان کاری را کرده که شما از او خواسته بودید. مگر نمی‌خواستید کسی در مورد طرح شما صادقانه نظر بدهد؟

خود شما به او گفتید: «دقیقاً فکرت را بگو». شاید هم گفته‌اید: «من ناراحت نمی‌شوم؛ حرف دلت را بزن. نه عصبانی می‌شوم، نه مأیوس می‌شوم، نه غمگین می‌شوم و نه دست به خودکشی می‌زنم».

بعد قرمز به شما گفته است: «پس حاضر باش. می‌خواهم حرف دلم را بزنم». در حقیقت، با خواستن نظر صادقانه، دروازه رک‌گویی بی‌رحمانه‌ای را باز کرده‌اید.

شما از این مخاطره جان به در می‌برید. شاید اعتماد به نفس شما کمی مخدوش شده یا خودپسندی‌تان به کلی آسیب دیده باشد.

من، به عنوان مشاور، بارها گفته‌ام که وقتی قرمز در مورد موضوعی که به نظرش مهم می‌آید و موضوعی که حاضر نیست ساده از آن بگذرد داد سخن می‌دهد، طوفانی به راه می‌افتد که بنیان‌کن است. اگر از دعوا و درگیری می‌ترسید، خودتان را در چنین موقعیتی قرار ندهید. قرمزها از دعوا و مناقشه ترسی ندارند. آگاهانه دردسرها را فرین

نیستند، اما دعوا را دوست دارند. این هم روشی برای برقراری ارتباط است.

یک نتیجه: وقتی وارد دعوا می‌شوید، بدترین کار ممکن، کنار کشیدن است. این تاکتیک در دسرهای زیادی برایتان به وجود می‌آورد. بعداً در این زمینه بیشتر صحبت خواهیم کرد.

«چه می‌کنید؟ من که می‌بینم چه می‌کنید (نمی‌کنید).»

انگیزه تلاش برای تسلط بر طرف مقابل چیست؟ به زبان ساده، میل به تسلط پدیده‌ای است که فرد در آن نیازمند نشان دادن قدرت خودش در وضعیتی است که در آن همه گروه‌ها یا افراد مورد نظرش حضور دارند. کسانی که به تسلط نیاز پیدا می‌کنند برای تطابق خود با گروه یا موقعیت، بسیار ناراحت و بی‌قرارند. پس استراتژی‌های مختلفی را به کار می‌گیرند تا از آن اجتناب کنند. یکی از معمول‌ترین رفتارها حرف زدن‌های ممتد است؛ قطع کردن حرف دیگران و بی‌اعتنایی به آنها نیز از همین نوع رفتارهاست. هدف آنها این است که بر گفت‌وگویی که در جریان است مسلط شوند و آن تسلط را حفظ کنند.

احتمالاً قرمزها بسیار مغرور و از خودراضی به نظر می‌رسند. اما به یاد داشته باشید که قرمزها به تسلط بر آدم‌های اطرافشان علاقه‌مندند نه تسلط بر جزئیات موقعیتی که در آن قرار دارند (توجه به یا تسلط بر جزئیات چیزی نیست که یک قرمز به داشتن آن متهم شود). اما برای یک قرمز مهم است که بر رفتار و کردار مردم در شرایط خاص اطرافش تأثیر بگذارد.

در مرکز این احساس سلطه‌گری و تأثیرگذاری، این اعتقاد نهفته است که آنها بیشتر از دیگران می‌دانند؛ یعنی قرمز به این دلیل که خیال می‌کند بیشتر از دیگران می‌داند، سعی می‌کند رفتار و کردار دیگران را تحت تأثیر قرار دهد و همه چیز را زیر نظر بگیرد که کار درست انجام شود و خطایی رخ ندهد. قرمز معتقد است که همه کارها باید به روش دلخواه او صورت گیرد. اما این نوع فکر و رفتار، عیب هم دارد. عیب آن بدیهی و در این است که دیگران احساس می‌کنند تحت سلطه این فرد قرمز قرار گرفته‌اند. بعضی‌ها فکر می‌کنند چه خوب است تصمیم را کس دیگری بگیرد، اما برخی بر این باورند که این رفتار دایره حضور و شخصیت دیگران را محدود می‌کند و آنها را از معرکه بیرون می‌راند.

سال‌ها پیش، برای شرکتی کار می‌کردم که یکی از مدیران میانی آن کاملاً قرمز بود. البته کمی رنگیزه‌های آبی هم داشت (به بخش رفتار آبی‌ها مراجعه کنید). وقتی وظایف را بین کارمندان تقسیم می‌کرد اتفاق جالبی می‌افتاد. مشکلی نداشت که برخی امور را واگذار کند. حتی کارهای خوب و دل‌پذیر را هم به دیگران واگذار می‌کرد. این کار ساده‌ای نیست. برخی مدیران این کار را نمی‌کنند. اما این مدیر میانی چون قرمز بود، سریع فکر می‌کرد و سریع

عمل می‌کرد؛ یعنی وقتی کار و وظیفه‌ای را به کسی واگذار می‌کرد، آن اطراف می‌پلکید، نظارت می‌کرد و اگر می‌دید کار متوقف شده است و پیش نمی‌رود، وارد صحنه می‌شد و خودش آن کار را انجام می‌داد. وقتی کارمند متوجه می‌شد که کار به سرانجام رسیده بود. توجه داشته باشید که کار حتی قبل از زمان تعیین شده به انجام می‌رسید.

مدیر میانی قرمز - آبی بود. او بهتر می‌توانست کار را انجام دهد، بهتر از کارمندی که مسئول انجام آن کار شده بود. قرمز یعنی تند و سریع؛ آبی یعنی کیفیت عالی در اجرا. قسمت آبی این مدیر جزئیات را می‌دانست؛ قسمت قرمز او منتقد بود. این دو خصلت او را تبدیل به موجودی خشک و خشن می‌کرد؛ یعنی کارمندان او را خشک و تند و خشن می‌پنداشتند.

«من سعی می‌کنم مراقب تو باشم، اما اگر کمی جالب‌تر باشی بهتر است.»

آیا تا به حال با کسی روبه‌رو شده‌اید که کاملاً بی‌احساس باشد؟ من فکر نمی‌کنم انسان بی‌احساس وجود داشته باشد. قرمزها آدم‌هایی نیستند که در ارتباطات ما زیاد یافت شوند و به اصطلاح فراوانی بالایی داشته باشند. مهم نیست. مهم این است که فرد طرف تعامل به شما توجه داشته باشد. اگر یک قرمز با فردی زرد یا سبز صحبت کند، طرف مقابل فکر می‌کند آن فرد قرمز بی‌رحم، بی‌عاطفه و عاری از خوی انسانی است. بگذارید با ذکر نمونه‌ای از تجربه‌های شخصی‌ام این موضوع را روشن کنم.

همکاری داشتم که همیشه او را می‌ستودم. بدانید که ما سوئدی‌ها همیشه ارتباطاتمان را با مثبت‌نگری درباره طرف مقابل آغاز می‌کنیم و نکات مثبت او را در نظر می‌گیریم تا مبادا در تشخیصمان اشتباه کنیم. هنوز هم برای رابطه حرفه‌ای با آن همکار احترام زیادی قائل هستم و او را دوست خوبی می‌دانم. بله، این بار هم آن دوست معرف حضور شماست، همان بیورن. شرکت ما دچار وضعیت سختی شده بود. آن پاییز زمان سخت و پرکاری بود. روزها طولانی، شب‌ها تا دیروقت مشغول کار، روزهای تعطیل آخر هفته غالباً مشغول کار؛ خلاصه خیلی خسته شده بودیم. همدیگر را هم خسته کرده بودیم. حوصله خانواده‌هایمان هم سر رفته بود. از پا افتاده بودیم. به یک مرخصی آرامش‌بخش برای استراحتی طولانی نیاز داشتیم.

وقتی زمان برگزاری میهمانی آغاز تعطیلات شرکت فرارسید، به یک رستوران ژاپنی رفتیم. کفش‌هایمان را از پا بیرون آوردیم، روی بالشتک‌ها نشستیم و هر کدام لیوان کوچک نوشیدنی در دست گرفتیم. طبق رسم سوئدی‌ها، همان‌طور که مشغول نوشیدن بودیم به فهرست غذاها هم نگاه می‌کردیم. حواسمان بود که بینیم دیگران چه غذایی سفارش می‌دهند. البته کسی دوست نداشت غذایی را سفارش دهد که کسی دیگر انتخاب نکرده بود.

تنها کسی که متفاوت با بقیه رفتار کرد بیورن بود. او نگاه سریعی به فهرست غذاها انداخت و غذایش را انتخاب کرد. از آنجا به بعد، از اینکه می‌دید دیگران انتخابشان به درازا کشیده است حوصله‌اش سر رفته بود. باید کاری می‌کرد. شروع به صحبت کرد. آن روزها دختر من مدرسه‌اش را تغییر داده بود. بیورن کنجکاو شده بود. در مورد مدرسه جدید و دختر من سؤالاتی می‌کرد: «مدرسه جدیدش چگونه است؟»، دختر کوچولویمان با مدرسه

جدیدش چه می‌کند؟» و از این قبیل سؤالات.

من هم که می‌دیدم بیورن کنجکاو است، پاسخ سؤالاتش را می‌دادم، تا اینکه بیست دقیقه بعد، تمرکز بیورن بر پاسخ‌های من از بین رفت. چشم‌های بیورن متوجه این طرف و آن طرف شد. به اطراف رستوران نگاهی کرد. از صورتش پیدا بود که حوصله‌اش از جواب‌های من سرآمده است و از خودش می‌پرسد چرا این آدم این حرف‌ها را به من می‌زند.

لبخندی به من زد. به نظرم آمد منظورش از این لبخند این بود که «بس است. من که این‌ها را می‌دانم. تو که مرا می‌شناسی. می‌دانی من چه کاره‌ام. دیگر دوست ندارم در این باره حرف بزنم». در این حال ناگهان سخنش را تغییر داد و موضوعی کاملاً متفاوت را پیش کشید.

طبیعی بود که به من برخورد داشته باشد. شاید احساس توهین هم می‌کردم. چطور می‌شود کسی تا این حد بی‌احساس باشد؟ به خصوص آنکه کسی دارد در مورد چیزی توضیح می‌دهد که خود مخاطب درباره‌اش سؤال کرده است.

آیا معنای رفتارش این بود که بیورن بی‌عاطفه و بی‌احساس است و برای دیگران اهمیتی قائل نیست؟ البته که این گونه نبود. بیورن هم مثل بقیه احساس صمیمت داشت. اما وقتی فهمید که همه چیز در مورد دختر من خوب است و مشکلی در کار نیست، اهمیت موضوع برایش تمام شد و دیگر علاقه‌ای به ادامه این صحبت نداشت. بیورن احساس می‌کرد که ارتباط ما قطع شده است. او علاقه‌ای به ادامه این بحث نداشت و من هنوز به این بحث ادامه می‌دادم. این وضعیت حوصله او را سر برده بود. بیورن به جای آنکه آنجا بنشیند و تظاهر کند به شنیدن حرف‌های بی‌معنی من علاقه‌مند است، دقیقاً و صادقانه احساسش را بیان کرد و حرف دلش را زد.

یادتان باشد که ما در اینجا در مورد برداشت‌ها، تفسیرها و تعبیرها صحبت می‌کنیم. قصد و غرض پنهان یک رفتار یک چیز است، برداشت و تفسیر و تعبیر ما از آن رفتار چیزی دیگر. من بیورن را خوب می‌شناختم و قصد داشتم با خنده‌ای موضوع را فیصله بدهم. می‌دانستم که او هرگز قصد آزار عمدی کسی را ندارد. وقتی گاه‌گاهی پا روی پای کسی می‌گذارد، این اتفاق می‌افتد. در واقع او یکی از گرم‌ترین، صمیمی‌ترین و سخاوتمندترین کسانی است که می‌شناسم. باید او را بشناسید تا رفتارش را درک کنید.

بهترین پاسخ به سؤال بیورن در مورد مدرسه جدید دختر من چه بود؟ این بود که فقط بگویم «عالی است!» شنیدن این کلمه برای او کافی بود.

«تنها بودن قدرت می‌خواهد؛ من قدرتمندترین فرد در بین شما هستم.»

همان طور که می بینید، واژه های از خود راضی، خود خواه و خود پسند از دو کلمه تشکیل شده اند که یکی از آنها «خود» یعنی «من» است. پس «من» همان «خود» است. از منظر زبان شناسی، کلمه «خود» برای این انتخاب شده است که بتواند انسان هایی را که به خودشان اهمیت بیشتری می دهند معنا و معرفی کند. طبیعی است که در دنیای ما بسیاری از انسان ها خود خواه و خود پسندند.

دوست دارم به یاد داشته باشید که در اینجا در مورد برداشت ها و تفسیرهایمان از دیگران صحبت می کنیم. وقتی رفتار و نوع ارتباط قرمز را می بینیم، می فهمیم چرا بسیاری از انسان ها قرمزها را خود پسند و از خود راضی می پندارند:

- «به نظرم باید این پیشنهاد را بپذیریم.»

- «من این مأموریت را می خواهم.»

- «این گونه فکر می کنم.»

- «من فکر خوبی دارم.»

- «یا مسیر پیشنهادی من را انتخاب می کنید یا مسیر غلط را.»

حالا به این کلمات نگاه تند و زبان بدن پررمزوراز را هم اضافه کنید. خواهید دید که انسان قرمز چگونه حرف می زند، چگونه ارتباط برقرار می کند و چگونه مطالبه می کند. انسان قرمز برای رسیدن به عیاقش می جنگد. به مخاطبان خود می گوید که او قادر به انجام هر کاری است که بر عهده اش بگذارند. بعضی ها، از جمله سبزه ها، این نوع «من» گفتن ها را نگران کننده می یابند. «من» در زبان انسان قرمز ذهن مخاطبان را اشغال می کند. زردها هم همین خصلت را دارند. «منیت» آنها هم قوی است.

ما یاد گرفته ایم که مراقب همدیگر باشیم. ما دریافته ایم که تنها بودن مترادف با قوی بودن نیست. ما برای بقا به هم نیاز داریم. همکاری الگوی زندگی ماست و من این الگو را از بیست سال پیش تاکنون تدریس کرده ام. به نظر ما وقتی قرمزها در مورد خودشان سخن می گویند خود پسند هستند. آنها در این فکر هستند که قبل از دیگران مراقب خودشان باشند. اگر بتوانند و فرصتی پیدا کنند، دوست دارند خودشان را به دیگران تحمیل کنند. قرمزها تعمدی و آگاهانه چنین نمی کنند، اما تأثیر رفتارشان چنین است.

قرمزها در بحث ها غالباً پیروز میدان اند. همیشه بهتر از دیگران می دانند و به گونه ای رفتار می کنند که دیدگاه طرف مقابل اشتباه به نظر بیاید. «من» آنها مناسب چنین رفتاری طراحی شده است. نتیجه این رفتار آن است که قرمزها دوستانشان را از دست می دهند. مردم از آنها بدشان می آید. کسی دوست ندارد قرمزی را در گروهش بپذیرد و در

نتیجه قرمزها از اطلاعات محروم می‌مانند. قرمزها وقتی تنهایی خود را می‌بینند و این موضوع را می‌فهمند، خیال می‌کنند بقیه آدم‌ها احمق هستند و برای همین است که خودشان را در محاصره احمق‌ها فرض می‌کنند.

چند سال پیش با پنج نفر دیگر سر میزی مشغول صرف شام بودیم. یکی از حاضران که سبز-زرد بود با ناراحتی به من گفت که حال خوشی ندارد. احساس می‌کرد تحمل انجام کارهایی را ندارد که رئیسش بر عهده‌اش گذاشته بود. حجم کارها به او فشار آورده بود. شب‌ها نمی‌توانست بخوابد. به همین علت، دچار اضطراب و فشار روحی بیشتری شده بود؛ چون فکر می‌کرد وقتی شب نتواند خوب بخوابد، روز هم در انجام درست کارها وضع بدتری دارد. همسرش، که کنارش نشسته بود، سعی می‌کرد نگرانی و ناراحتی‌اش را مخفی کند. آن شب، سر آن میز شام، حال همه خراب شد. هر کسی پیشنهادی داد، اظهارنظری کرد و محتاطانه پرسید که چگونه می‌تواند وضعیت سخت کنونی را تغییر دهد. همه ما حمایتان از او نشان دادیم.

تنها کسی که در این میان رفتاری متفاوت نشان داد یک قرمز بود. ده دقیقه‌ای نگذشت که آن قرمز حوصله‌اش سر رفت، پریشان شد و با عصیت به هم ریخت. تحلیل او به طور صریح و شفاف این بود: «به نظر من، خیلی شکایت می‌کنی. تو که حقوقت را می‌گیری. من تا به حال بیمار نبوده‌ام. فکر می‌کنم دیگران بیش از حد نگران‌اند. با این وضع راه به جایی نمی‌بری. خودت را جمع و جور کن».

آن شب چه شامی خوردیم! صادقانه بگویم که قرمزها از آن دسته کسانی‌اند که فکر می‌کنند در محاصره احمق‌ها هستند.

زردها چگونه به نظر می‌آیند؟

زردها از نظر خودشان خوش‌مشرب، سرگرم‌کننده و مثبت هستند. این تعبیر خودشان از خودشان است. اما اگر از دیگران بپرسید زردها چطور آدم‌هایی هستند، چیز دیگری می‌گویند. خیلی از آدم‌ها ممکن است با همه چیزهایی که ما نوشته و خوانده‌ایم موافق باشند، اما دیدگاه‌های دیگری هم دارند. از آبی‌ها می‌پرسیم. پاسخشان جالب است. به نظر آبی‌ها، آدم‌های زرد خودخواه، ظاهر ساز، تصنعی و بسیار از خودراضی هستند. کس دیگری خواهد گفت زردها خیلی پرحرف‌اند؛ زیاد حرف می‌زنند، ولی حاضر نیستند حتی یک کلمه از حرف‌های دیگران را بشنوند. عده‌ای هم آنها را بی‌توجه و حواس‌پرت می‌دانند. با این تعریف‌ها و اظهارنظرها، تصویری که از یک زرد به دست می‌آید زیبا نیست.

وقتی یک زرد این حرف‌ها و قضاوت‌ها را بشنود، یکی از این دو اتفاق رخ می‌دهد: یا به شدت عصبی، سرخورده و آزرده می‌شود و یا بحثی تند و شدید را آغاز می‌کند. کدام واکنش؟ بستگی دارد. جالب آنکه این انتقادات در

درازمدت یک زرد را عمیقاً نمی‌آزارد. زرد از یک طرف شنونده‌ای بد است و از طرف دیگر، به گفته‌ی روان‌شناسان، فراموشکار است و حافظه‌ای گزینشی دارد. او خیلی راحت فراموش می‌کند و مسائل دشوار را از یاد می‌برد. بعد با نگاه مثبت‌اندیشانه‌اش ادعا می‌کند که نه عیبی دارد و نه نقصی. حالا ببینیم زردها، حتی اگر خودشان هم واقف نباشند، چه دردسرهایی دارند.

«درد، آنجا کسی هست؟ بشنوید چه بر سر من آمده است! می خواهید بدانید؟ پس بشنوید.»

در آغاز این فصل، اعلام کردم که زردها اجتماعی اند و به خوبی ارتباط برقرار می کنند. حالا یک بار دیگر این سخن را تکرار می کنم.

زردها در برقراری ارتباط «خیلی» خوب اند. یادتان باشد که گفتم «خیلی». هیچ کدام از انسان های دارای رنگ های دیگر به اندازه زردها قدرت استفاده درست از کلمات، ابراز نظر و بیان حکایات را ندارند. آن قدر راحت و ساده بیان می کنند که بلافاصله تحت تأثیر قرار می گیرید. راهی به جز تحسین آنها برای شما باقی نمی ماند. اعتقاد عمومی بر این است که آدم ها دوست ندارند در حضور دیگران سخن بگویند. حضور در برابر دیگران و سخن گفتن در مقابل آنها ضربان قلب ها را افزایش می دهد و کف دست ها را خیس از عرق می کند. انسان ها گرفتار ترس می شوند که مبادا اشتباهی بکنند و همه به حماقت آنها بخندند.

اما این حس در هیچ زردی وجود ندارد. زردها اصلاً نگران اشتباه کردن و مسخره شدن نیستند. وقتی ضربان قلبشان بالا برود، با گفتن نکته و لطیفه ای، خودشان را آرام می کنند.

با وجود این توانایی و قوت، آنها محدودیتی هم دارند. زردها، به خصوص آنها که خودآگاهی ندارند، دچار این محدودیت نیستند. آنها هیچ وقت به جایی نمی رسند که سخنشان را پس بگیرند. وقتی حرفی برای زدن دارند در بیان آن درنگ نمی کنند. اصلاً هم اهمیت نمی دهند که سخن آنها برای مخاطبشان مهم است یا نه.

زرد دقیقاً همان گونه عمل می کند که اکثر مردم عمل می کنند. کاری را که به خوبی بلد است انجام می دهد. آنها در سخنوری مهارت دارند؛ پس حرف می زنند. بسیاری از زردها در سخن گفتن تسلط و مهارت کامل دارند. آنها بیشتر گوینده اند و کمتر شنونده؛ با این وصف، به خوبی ارتباط برقرار می کنند. گزافه گویی های طولانی شان حوصله خیلی از مردم را سر می برد. مردم زردها را خودپسند و خودمحور فرض می کنند. وقتی زردی را می بینند در توصیف او از عناوینی مانند کیسه باد، روده دراز و پُر حرف استفاده می کنند.

این وضعیت را بارها شاهد بوده ام: عده ای دور یک میز کنفرانس نشسته اند. رئیس جلسه موضوع اصلی گفت و گو و تبادل نظر را در میان می گذارد که می تواند هر موضوعی باشد. وقتی نوبت به اظهار نظر می رسد، زردها دقیقاً همان حرف های گفته شده و شنیده شده را با زبان خودشان و با واژه های انتخابی خودشان تکرار می کنند. این رفتار بیشتر مردانه است تا زنانه. زن ها کمتر از این کارها می کنند. زردها چرا چنین می کنند؟ اول، به این دلیل که می خواهند بحث صورت گرفته را تأیید کنند؛ دوم، حس می کنند که می توانند همان بحث ها را بهتر و سلیس تر بیان کنند.

چند سال قبل، با یک گروه از مدیران مشغول بررسی و مطالعه پویایی آن گروه بودم. تازه گوشی تلفن همراه خریده

بودم. گوشی کرنومتر هم داشت. با استفاده از آن، توانستم میزان صحبت هر نفر از اعضای گروه را ثبت کنم.

مدیر اجرایی و هفت نفر از نزدیک‌ترین یارانش آنجا بودند. پیتر، مدیر فروش آن شرکت، زرد بود. او در آن دستور کار نوزده‌موردی فقط یک نکته پیشنهاد کرده بود. با این محاسبه یک مورد از نوزده مورد، ۵.۳ درصد دستور کار به پیتر زرد تعلق داشت.

مدیر اجرایی جلسه را شروع کرد. خیلی زود اتفاقی افتاد که انتظار آن می‌رفت. هر موضوعی که مطرح شد پیتر در مورد آن اظهار نظر کرد. همین پیتر، با آن ۵ درصد سهم، ۶۹ درصد وقت جلسه را گرفت. هفت نفر دیگر، از جمله خود مدیر اجرایی، فقط ۳۱ درصد وقت جلسه را به خود اختصاص دادند.

اگر کسی زرد باشد و این کتاب را تا همین جا خوانده و متوجه شده باشد که این نشانه‌ها به او نسبت داده شده است، حتماً موافق این اظهارات نیست و این تعریف از زردها را غیرعادلانه می‌داند. حالا چطور ممکن است چنین اتفاقی جلوی چشم خود من افتاده باشد؟ چطور یک نفر می‌تواند تا این حد بر گفت‌وگوهای یک جلسه غلبه داشته باشد؟ ولی ممکن است؛ زیرا زردها از بیان نظرها و توصیه‌هایشان ابایی ندارند. آنها حرفشان را می‌زنند، فارغ از اینکه در آن موضوع تخصصی داشته باشند و از آن سر دریاورند یا نه. زرد حدودمیزی برای توان و قابلیت خود قائل نیست. وقتی چیزی به ذهنش خطور کند، زبانش را باز می‌کند.

فرض بر این است که گفتار و کردار قرمزها با هم تطابق دارد، اما گفتار و کردار زردها فقط با هم مرتبط است. زردها چیزی را بیان می‌کنند که قبلاً در ذهنشان به آن سامان نداده‌اند و ناگهان به فکرشان رسیده است. ممکن است که گاه حرف‌های پخته خوبی هم بزنند، اما اغلب سخنانشان خلق‌الساعه است. نکته گمراه‌کننده این است که اظهارنظرهای زردها بدون استثنا خوب و شنیدنی به نظر می‌رسد. زردها یکی دو نکته درباره آن موضوع می‌دانند که غالباً جذاب و باارزش است. اگر با این فرد آشنا نباشید، اشتباهی بزرگ می‌کنید: به سرعت همه حرف‌های او را راست و صحیح می‌پندارید.

زردها هم سرگرم‌کننده و هم الهام‌بخش‌اند. همان‌طور که گفتم، می‌توانند دیگران را با الهامات تازه‌ای آشنا کنند. باین حال، اگر با یک زرد وارد گفت‌وگو می‌شوید، باید مراقب باشید که میان دو نفس کشیدن او نظرهایتان را بیان کنید و یا جلسه را به پایان برسانید.

«می‌دانم آشفته به نظر می‌رسد، اما برای جنون هم روشی وجود دارد.»

یک زرد به سختی می‌پذیرد که بی‌نظم و لاابالی است، اما واقعیت این است که او سابقه هیچ چیزی را در ذهنش نگاه نمی‌دارد. کار کردن در یک چارچوب و روش از پیش تنظیم‌شده با ساختار تعیین‌شده را خسته‌کننده می‌داند.

در حالی که دیگران باید در قالب موجود قرار گیرند و از روش‌های تعیین‌شده تبعیت کنند، زردها دقیقاً از همین بدشان می‌آید؛ یعنی نظام سازمان‌یافته و منظم در ادارات را برنمی‌تابند و نمی‌توانند تحت اداره و کنترل چنین نظام اداری‌ای قرار گیرند.

راه‌حل این است که همه چیز را به یاد بسپارند، که روشی کارآمد نیست. امکان ندارد همه چیز را به یاد بسپاریم. به همین دلیل، زردها به‌ناگزیر فراموشکار می‌شوند و دیگران فکر می‌کنند آنها بی‌دقت و لالایی هستند. قرار ملاقات‌ها را فراموش می‌کنند، موضوعات مهم را از یاد می‌برند و باعث می‌شوند طرح‌ها نیمه‌تمام بمانند؛ زیرا وقتی کار زرد تمام می‌شود، همه چیز از ذهنش بیرون می‌رود. زرد عادت ندارد به گذشته بیندیشد و همیشه در فکر آینده است. او پیوسته در فکر شروع طرح بعدی و در حال اجرای برنامه‌های آتی است.

وقتی قرار است طرحی به انجام برسد، باید جزئیات آن با دقت تنظیم شود. زردها دوست ندارند به جزئیات بپردازند. دلم می‌خواهد ادعا کنم که زردها اصلاً جزئیات را مهم نمی‌دانند. زردها به کلیات اهمیت می‌دهند. به قول نقاش‌ها، با قلم‌موی پهن نقاشی می‌کنند نه با قلم‌موی باریک.

زردها عموماً اجرای طرح‌ها را به‌خوبی آغاز می‌کنند. اراده‌شان را در میان می‌گذارند، بسیار خلاقیت نشان می‌دهند و طرح‌های مختلف را اجرا می‌کنند، اما کار را به همان خوبی به اتمام نمی‌رسانند. اتمام کار به دقت و توجه صد درصدی نیاز دارد که زردها به‌ندرت از آن بهره‌مندند. زرد در میانه راه خسته می‌شود و کار را رها می‌کند و به سراغ کار جدیدی می‌رود. ما هم فکر می‌کنیم این لالایی‌گری و بی‌توجهی است. زرد تصور می‌کند که کار تمام شده است و به دقت و توجه بیشتر نیاز ندارد. تعجب می‌کند که این هیاهو برای چیست؛ مگر کار تمام نشده است! این گزارش پر از غلط‌تابی است، یا نخ‌های درز پیراهن از اطراف آویزان است. اینها که مشکلی نیست؛ باید خیلی زود به سراغ طرح بعدی برویم.

این اتفاق به انحای مختلف می‌افتد. دوستانی دارم که نمی‌توانند کار در حال انجامشان را به‌موقع تمام کنند. همیشه شوق شروع کار جدید دارند. وقتی صحبت زمان می‌شود خوش‌بین هستند. مهم نیست شما چه زمانی را پیشنهاد کنید؛ آنها قبول می‌کنند که در وقت پیشنهادی شما کار را تمام کنند، اما هرگز کار به‌موقع تمام نمی‌شود. بگویید ساعت هفت یا هفت و نیم یا هشت، مهم نیست؛ آنها همیشه دیر می‌رسند. وقتی می‌پرسید که چرا دیر کرده‌اند، می‌گویند خیلی هم دیر نشده است. مثلاً تأخیر ۴۵ دقیقه‌ای را فقط ۱۵ دقیقه اعلام می‌کنند. مدتی هم که بگذرد، واقعاً باورشان می‌شود که تأخیرشان همان پانزده دقیقه بوده است نه بیشتر. از سوی دیگر، ما هم منتظر می‌مانیم. تأخیر برای ما اهمیت دارد؛ زیرا حضور آن فرد زرد در جلسه ضروری است.

«ببین، می‌توانم همهٔ توپ‌ها را در یک زمان به هوا بیندازم!»

کمی هم دربارهٔ ناتوانی زردها در تمرکز داشتن صحبت کنیم. زردها برای کارهای جدید و ایده‌های نو آغوشی باز دارند و طالب تجربه‌های تازه‌اند. از نظر آنها «جدید» مترادف با خوب است. به همین دلیل، همیشه در انتظار چیزهای تازه و نو هستند. از سوی دیگر، دوست زرد ما تمرکز ندارد. اصلاً دوست ندارد به تمام داستان تا انتها گوش دهد، از سوابق امر مطلع شود یا جزئیات مربوط به کار را بداند. هیچ‌کدام از این مطالب برای او اهمیت ندارد. پس خیلی زود تمرکز خود را از دست می‌دهد.

بعد چه می‌کند؟ خیلی ساده است: کار دیگری می‌کند؛ توپ دیگری به هوا می‌اندازد. مشکل، به هوا انداختن این توپ‌هاست که هرکدام فقط مدتی کوتاه در هوا می‌مانند. اما دوست زرد ما نمی‌تواند توپ‌ها را به موقع به داخل جعبهٔ مربوطه برگرداند. برعکس، اتاق را ترک می‌کند و توپ‌هایی که او به هوا پرتاب کرده است روی سر یکی دیگر از حاضران فرود می‌آیند. زردها وقتی در جلسه حضور دارند، یا با تلفن همراهشان و لپ‌تاپشان و رمی‌روند یا با بغل‌دستی‌شان اختلاط می‌کنند. زردها در آغاز فکر می‌کنند همه چیز خوب است و کسی متوجه کارهای آنها نمی‌شود، اما چنین نیست. خیلی زود همه چیز ناراحت‌کننده می‌شود. اگر کسی اعتراضی نکند، زرد به کار خودش ادامه می‌دهد.

زردها مثل بچه‌ها هستند. خیلی زود حدود و مرزهای رفتاری خود را به آزمایش می‌گذارند. آن‌قدر ادامه می‌دهند که کسی عصبانی می‌شود و اعتراض می‌کند. آن وقت به زرد توهین می‌شود؛ یعنی احساس می‌کند به او توهین شده است. می‌گوید: «من فقط می‌خواستم...»

خسته شدن زردها پیامدهای وسیعی دارد. موضوع فقط اختلالی محدود در جلسات نیست. زردها هیچ چیز، از جمله موضوعات پیش‌پاافتادهٔ روزمره مانند کارهای اداری و پیگیری‌ها را به‌خوبی نمی‌دانند. زردها معمولاً به نوشته‌های دیگران اعتراض می‌کنند و آنها را به چالش می‌کشند. فکر می‌کنند در هر کاری رئیس هستند. اما اگر پیگیری‌ها را به عهدهٔ زرد بگذارید، فاجعه در پیش خواهد بود و طرح به‌خوبی انجام نخواهد شد.

طرحی جدید! به‌به! عالی است! یک تیم جدید و پویا تشکیل دهید که همهٔ اعضای آن علاقه‌مند و پرشور باشند. کار را شروع کنید. فکرها را روی هم بریزید. همه چیز به‌خوبی و خوشی پیش می‌رود. سپس پیگیری کارها، بایدها و نبایدها، همه ناگهان خسته‌کننده می‌شوند. پرداختن به این نوع کارها یعنی بازگشت به گذشته و نگاه به پشت سر. زرد اهل این کارها نیست. خسته می‌شود. خودش را متقاعد می‌کند که به دیگران اعتماد کند تا فقط طرح را به پایان برسانند.

یک بار که مشغول آموزش نمایندگان فروش یک کانال تلویزیونی تجاری بزرگ بودم اتفاق جالبی افتاد. با یکی از خانم‌های فروشنده در آن شرکت نشسته بودم. بانوی باهوشی بود و معاملات بزرگی انجام داده بود، اما در رفتارش ضعف‌هایی داشت. خیلی سعی می‌کرد مرا قانع کند که گاه خصلت‌های بد هم مفید واقع می‌شوند. سپس طرحی برای بهبود رفتارهای شخصی‌اش پیشنهاد کردم.

اولین نکته مهم این بود که این طرح از کی آغاز خواهد شد. کی شروع کنیم؟ آن روز نمی‌توانست کار را شروع کند؛ چون ساعت سه بعدازظهر بود و وقت اداری رو به اتمام. فردایش چند جلسه داشت. پس بهتر بود که از هفته بعدی شروع می‌کرد. شاید هم دو هفته دیگر مطمئن‌تر می‌بود. قرار شد برود و تقویمش را نگاه کند و زمانی را برای شروع طرح اعلام کند.

«من! من!! من!!!»

زرد‌ها الزاماً خودخواه‌تر از دیگران نیستند، اما خودخواه‌تر از دیگران به نظر می‌آیند. چرا؟ بیشتر به دلیل نوع حرف زدنشان است. غالباً در مورد خودش حرف می‌زنند. وقتی سخن و رفتار دیگران به اندازه کافی جذاب و هیجان‌آور به نظر نرسد، زرد پا به میدان می‌گذارد و بحث را به جایی می‌کشاند که جذاب‌تر باشد، و چه موضوعی بهتر و جذاب‌تر از خود او.

به یاد دارم چند سال پیش، در کنفرانسی که یک شرکت دارویی تشکیل داده بود، با فروشنده‌ای برخورد کردم. نامش گوستاو^{۴۵} بود. گوستاو نمایانگر یک زرد ناموفق بود. مسئله این بود که خودش هم از موقعیتش بی‌اطلاع بود. همیشه در مورد خودش حرف می‌زد. به ندرت در مورد چیزی دیگر یا کسی دیگر سخن می‌گفت. درباره کارهایی که کرده، رفتارهایی که داشته و امثال آن حرف می‌زد. چنان سخن می‌گفت که انگار او کنفرانس را اداره می‌کرد نه من. خُب، من برای کار با این نوع آدم‌ها روش‌های خودم را دارم. اول آنها را بررسی و سپس کلمه‌هایی را که باید در اولین مکالمه با آنها به کار ببرم آماده می‌کنم.

با اولین سؤالی که برای گروه مطرح می‌کردم، دست گوستاو برای جواب دادن بالا می‌رفت. پاسخ‌های سریع گوستاو نشان از حضور و فعالیت او در کنفرانس داشت. گاهی هم پرت‌وپلا می‌گفت. چیزهایی می‌گفت که همان موقع به ذهنش خطور می‌کرد. نمی‌توانست فکرش را بروز ندهد. هرچه به فکرش می‌رسید از زبانش خارج می‌شد. گوستاو مشغول حرف زدن بود که من نگاهم را از روی صورت او برداشتم و به فرد دیگری نگریستم که ساکت نشسته بود. گوستاو به سمت نگاه من خیره شد، اما حرف زدنش را ادامه داد.

وقتی سؤال را رو به دیگران مطرح کردم، به این معنی که آنها جواب بدهند، و اسم آنها را به زبان آوردم، باز هم گوستاو به جواب دادن ادامه داد. خیلی جالب بود! نه؟ حرفش را که زد، رو به اسون^{۴۶} کرد و گفت: «اسون، تو هم می‌خواستی همین را بگویی، نه؟» اسون هم سری تکان داد. بدین ترتیب گوستاو گفت و گفت تا تمام جلسه صبح را به سخنان خود اختصاص داد و کاری هم از من برنیامد. به محض اینکه سکوتی برقرار می‌شد یا وقفه‌ای پیش می‌آمد، گوستاو بود که شروع به حرف زدن می‌کرد.

اصلاً اجازه نداد کسی حرفی بزند. گوستاو سخنان خود را چالش‌ناپذیر می‌دانست. اصلاً حضور نوزده نفر دیگر را به حساب نمی‌آورد. فقط خودش حرف می‌زد و خودش. همه می‌دانستند چه اتفاقی در حال جریان است، اما کسی توان برخاستن و اعتراض به گوستاو را نداشت. با چشمانی مأیوس و متأسف فقط مرا نگاه می‌کردند. امید داشتند که من بتوانم او را ساکت کنم.

وقت ناهار که رسید، گوستاو با صدای بلند که همه بشنوند اعلام کرد که کنفرانس به‌خوبی پیش می‌رود. حال اکثر

حاضران از شنیدن صدای گوستاو هم به هم می‌خورد، اما کسی با او درگیر نمی‌شد. برای اینکه آنها را آرام کنم، باید مداخله می‌کردم. موقع صرف قهوه، چند نکته به گوستاو گفتم. این همان نکته‌ای است که شما هم باید یاد بگیرید.

«شما که به من نگفته بودید، حالا یادم خواهید ماند!»

زرد هرچه باشد یا نباشد، شنونده بدی است. خیلی از زردهایی که من دیده‌ام می‌گویند شنونده‌های خوبی هستند، نمونه‌هایی هم ارائه می‌دهند، اما انگار حافظه خوبی هم ندارند؛ چون یادشان می‌رود که شنونده خوبی نبوده‌اند. زردها اساساً اعتقاد دارند که شنونده‌های خوبی هستند، اما این‌گونه نیست. حتی اگر شنونده خوبی هم باشند، آنچه را شنیده‌اند خیلی زود فراموش می‌کنند.

ولی موضوع مربوط به حافظه و یاد و خاطره نیست. زرد به شنیدن سخنان دیگران علاقه و رغبتی ندارد. زرد خودش را در بیان آنچه دیگران می‌گویند توانا تر می‌داند. تمرکز و توجه ندارد. وقتی دیگران مشغول حرف زدن هستند، او در فکر موضوعات دیگری است. زرد به شنیدن علاقه ندارد. او شیفته گوش دادن نیست، عاشق حرف زدن است.

رفتارشان در این مورد به‌جگانه است. کاری را که برایشان لذت‌بخش نیست انجام نمی‌دهند. اگر یک بیانه، یک قصه یا یک گفت‌وگو خسته‌کننده باشد، گوششان را می‌بندند. پس جلب توجه آنها راه دارد. باید حرفتان را چنان گرم و سرگرم‌کننده بزنید که دوست و همکار زردتان به آن گوش دهد. اگر حرفتان را در لفافه جذابی بیان کنید، دست‌کم می‌توانید دوست و همکار زردتان را مدتی بیشتر در کنارشان نگاه دارید. این طرز سخن گفتن جذاب شیوه خوبی برای سخن‌گویی نیست، بلکه راه جلب توجه دیگران است.

اگر دوست خوبی دارید که به نظرتان زرد است، به‌خوبی می‌فهمید که من چه می‌گویم. فرد زرد در میانه سخن گفتن شما دهانش را باز می‌کند و در مورد چیزی کاملاً متفاوت سخن می‌گوید. حافظه بد؟ نه! سخن شما فقط خسته‌کننده شده است؛ حوصله آن دوست سر رفته است.

آدم‌های واقعاً موفق نسبت به میانگین جامعه شنوندگان بهتر و خوبی بوده‌اند و هستند. آنها کمتر از آنچه می‌شنوند سخن می‌گویند. اما زردها خیال می‌کنند آنچه را باید بدانند می‌دانند. نیازی به دانستن احساس نمی‌کنند. پس اگر قرار باشد چیز تازه‌ای بیاموزند، باید لب را ببندند و به سخنان دیگران گوش دهند. زردها اگر دوست داشته باشند در نظر دیگران مأیوس‌کننده به نظر نرسند، باید شنیدن را یاد بگیرند و از میزان گفتن بکاهند و به میزان شنیدن بیفزایند. مثلاً باید به مطالب این کتاب توجه کنند. اگر فکر کنند این مطالب سخت یا خسته‌کننده است، باید بدانند که هرگز چیزی یاد نخواهند گرفت.

سبزه‌ها چگونه به نظر می‌آیند؟

دیگران، یعنی صاحبان رنگ‌های دیگر، درباره سبزه‌ها چه فکر می‌کنند؟ تصویری که از سبزه‌ها وجود دارد مبهم و نامطمئن است. در ابتدا خوش‌مشرب، دوست‌داشتنی و مهربان به نظر می‌رسند، اما نظرهای دیگری هم در مورد آنها وجود دارد. با کسی که از ترس دعا و درگیری بگوید بله ولی در واقع منظورش نه باشد چه باید کرد؟ اصلاً از کجا می‌دانید منظور و مقصودش چیست؟

قرمزها و زردها با عبارت «مقاومت خاموش»، که من به کار می‌برم، مشکل دارند. سبزه‌ها اهل سکوت‌اند، یعنی سکوت کردن [و شنیدن] به جای سخن گفتن. بعضی سبزه‌ها اصرار دارند نظر حقیقی‌شان را پشت سر فرد مورد نظر بگویند. به همین سبب، دیگران فرد سبز را دغلکار و غیرصادق فرض می‌کنند. اما سبزه‌ها بی‌صداقت نیستند. آنها به جای اینکه نظر صادقانه خود را بگویند و درگیری ایجاد کنند، ترجیح می‌دهند سکوت کنند و آرامش را حفظ کنند. سبزه‌ها همیشه نگران ناراحت شدن طرف مقابل هستند و البته نگران کردن دیگران اولویت آنها نیست.

سبزه‌ها انعطاف‌پذیری و تغییر را هم بر نمی‌تابند. سبز نیاز به تغییر را درک می‌کند، اما در واکنش زبانی تغییر را اعلام نمی‌کند. بنابراین دیگران فکر می‌کنند او از تغییر می‌ترسد، بی‌تفاوت است، نگران نیست و به تداوم نظر خود اصرار دارد. یادتان باشد این‌ها نظر دیگران است. اگر از قرمزها بپرسید در مورد سبزه‌ها چه فکر می‌کنند، نظرهای تند و سنگینی ارائه می‌دهند.

خودسری هرگز مزیت نیست

با کسی که هیچ وقت حاضر به تغییر نظر خود نباشد چه می‌کنید، کسی که وقتی حقایق مؤید ضرورت تغییر باشد، باز هم از تغییر خودداری کند؟ چطور با کسی تعامل می‌کنید که مصمم به ادامه راه خود و دنبال کردن فکر و ذکر فعلی‌اش باشد؟

فرق بین سبز و آبی در این است که آبی در مورد یک موضوع به اطلاعات و حقایق بیشتری نیاز دارد، اما سبز هیچ تغییری را بر نمی‌تابد و منتظر می‌ماند تا همه چیز به آرامی تمام شود. سبزه‌ها تصمیمی می‌گیرند، اما حاضر نیستند به ناتوانی خود در اجرای آن تصمیم اذعان کنند. چرا؟ زیرا این روش و خصلت آنهاست.

فکر کنید. سال‌ها گذشته است تا در مورد وجود کلسترول و خطرات ناشی از آن در غذایی، یا در مورد هر چیز دیگری، نتیجه‌گیری کنید. ناگهان کسی پیدا می‌شود و می‌گوید نظرتان را تغییر دهید.

تغییری صورت نخواهد گرفت. سبز منتظر می‌ماند تا تغییر را در زمانی انجام دهد که واقعاً متقاعد شده باشد. سبزه‌ها صبور هستند. منتظر می‌مانند، حتی اگر کاری پیش نرود. [سیگاری‌ها، معتادان و همه کسانی که حاضر

نیستند دست از عادات ناپسند و خطرناک خود بردارند احتمالاً از همین دسته هستند.]

بگذارید در مورد مرد جوانی بگویم. او پسر خانواده‌ای بود که من سال‌ها به‌خوبی می‌شناختمشان. این جوان در مدرسه موفق بود. نمرات خوبی می‌گرفت و دوستان خوبی پیدا کرده بود.

ابتدا بگویم که وقتی در مورد جوانان، و در این مورد نوجوانان، صحبت می‌کنیم باید مراقب حرف زدنمان باشیم. نوجوان هنوز شخصیت جاافتاده‌ای پیدا نکرده است. رفتارش منسجم نیست. جوانان هنوز باید چیزهای زیادی یاد بگیرند. برداشت‌هایشان طبیعی نیست.

پس مسئله چیست؟

این مرد جوان باورهای درست یا غلط خودش را داشت، باورهایی که خودش به آنها رسیده بود. فلک هم نمی‌توانست نظر او را درباره‌ی آن باورها تغییر دهد. شاید حرفی از دوستی شنیده بود یا برنامه‌ای در تلویزیون دیده بود یا مطلبی در مدرسه خوانده بود که موجب این باورها بود. این باورها، صرف‌نظر از اینکه از چه منبعی به او منتقل شده بود، تزلزل‌ناپذیرانه در ذهن او جا گرفته بود. پدر و مادرش تلاش زیادی کرده بودند و اطلاعات صحیح‌تری در اختیار او قرار داده بودند تا نظرش را اصلاح کند، اما هیچ‌کدام از این تلاش‌ها تغییری در نظر و وضع او ایجاد نکرده بود. حتی خطر بعضی از این باورها را هم به او گوشزد کرده بودند، اما افاقه‌ای نکرده بود. اعتقادش راسخ و راهش مشخص بود.

فکر کنید. همه حقایق را در اختیارش قرار داده بودند، اما آن جوان هنوز معتقد بود که خودش بهتر می‌فهمد. قبول داشت که حرف‌های پدر و مادرش منطقی است، می‌دانست که دیگران با باورهایی دیگر از راه‌هایی متفاوت پیش می‌روند و به نتایجی بهتر می‌رسند، اما حاضر نبود نظرش را عوض کند. عده‌ای از مردم این نوع رفتار را خودسری و خیرگی می‌دانند.

دلیلش چیست؟ سؤال خوبی است. موضوع این است که این اطلاعات اولین بار از کجا وارد ذهن او شده است. اگر دوستی به شما بگوید که می‌توانید به اندازه‌ی یک پزشک متخصص درآمد داشته باشید، باور می‌کنید. اهمیت ندارد که این سخن درست باشد یا نادرست؛ مهم باوری است که این سخن در شما به وجود می‌آورد. اگر همین دوست به شما بگوید که رانندگی با مستی موجب دستگیری شما نمی‌شود، باور می‌کنید. حالا ما هرچه بگوییم و هرچه سند و مدرک رو کنیم که چنین نیست، باور سبز تغییر نمی‌کند.

اگر به شما گفته شود که با کمی دانش و کار ریاضی بیشتر می‌توانید صاحب شغل خوبی شوید، شما می‌پذیرید. پس وقتی دوست صمیمی ما سخنی بگوید، سخن او برای ما حجت است.

فرد سبز هم اگر به کسی اعتماد کند، سخن آن شخص برای سبز قانون است. به همین دلیل، سبزها ممکن است مورد سوءاستفاده قرار گیرند. سبزها با این درجه از اعتماد ممکن است زودباور و ساده لوح هم باشند. اما متأسفانه هستند کسانی که از این ساده لوحی و زود باوری آنها سوءاستفاده می کنند.

گاهی این لجاجت یا همان خیره‌سری تبدیل به قدرت هم می‌شود. تردید نکنید. اما وقتی اطرافیان آن را خیره‌سری بدانند، مشکل‌آفرین می‌شود.

«چرا خودتان را اذیت می‌کنید؟ هیچ چیز ارزش این همه توجه را ندارد.»

سبزه‌ها هیچ وقت پیش‌قدم نیستند. کاری را آغاز نمی‌کنند. همیشه اجازه می‌دهند دیگران اولین حرکت را انجام دهند. در نتیجه، دیگران فکر می‌کنند که سبز علاقه‌مند نیست و دوست ندارد کاری انجام دهد. شاید چنین باشد. سبز منفعل است نه فعال. این روش بر رفتار او تأثیر می‌گذارد. اما مشکل اصلی این نیست.

پس واقعاً چه چیزی مهم است؟ می‌گویند دیکته‌نانوشته غلط ندارد. پس اگر شما در خانه بنشینید و کاری نکنید، اشتباهی هم صورت نمی‌گیرد. سبز علاقه‌ای به نوشتن دیکته‌ای که غلطی در آن یافت شود ندارد. سبزه‌ها متوجه نمی‌شوند که دیگران طالب بی‌عملی نیستند و می‌خواهند کاری صورت گیرد. فکر می‌کنند سبزه‌ها روی مبل می‌نشینند و کاری نمی‌کنند. اصلاً کار نکردن را دوست دارند. این حرف‌ها ناراحتی و رنجش و طبعاً انفعال بیشتر به وجود می‌آورد.

یک بار شنیدم که فردی نیمه‌قرمز - نیمه‌زرد، که رئیس یک مؤسسه بود، کارمندانش را بی‌علاقه و بی‌انگیزه توصیف می‌کرد. خیلی ناراحت بود. می‌گفت هر قدر کار و تلاش می‌کند، ترغیب می‌کند و پیگیری می‌کند، فایده‌ای ندارد. هیچ چیز جلو نمی‌رود و همه چیز متوقف است. حرف‌هایش جالب بود. اینها خصوصیات سبزه‌هاست. سبزه‌ها مثل بقیه انسان‌ها خیلی زود ایده‌های خوب را می‌فهمند، اما بر خلاف قرمزها فوراً دست‌به‌کار نمی‌شوند. سبزه‌ها کاری صورت نمی‌دهند. آنها فقط منتظر می‌مانند. صبر می‌کنند تا چراغ سبزی روشن شود، اطلاعاتی برسد و قانع شوند که این کار ارزش تلاش دارد و باید کاری صورت گیرد. اگر چنین چراغی روشن نشود، کاری صورت نخواهد گرفت. پس صبر می‌کنند تا ببینند چه خواهد شد.

آن آقای رئیس، کارمندانش را فراخواند و از آنها خواست نظرشان را در مورد کسب و کارشان ابراز کنند. نگران کمبود تعهد مشهود آنها بود. یکی دو نفر، که میان‌سال هم بودند، صریحاً اعلام کردند که کار با ارزشی نیست که بکنند. رئیس از کوره دررفت. هر کاری کرد تا آنها متقاعد شوند، اما نتیجه‌ای حاصل نشد.

این اتفاق در ازدواج هم رخ می‌دهد. در ازدواج همه چیز کلیشه‌ای است؛ مثلاً زن چگونه باشد و مرد چگونه. این موضوع فی‌نفسه اشکالی ندارد. اما بعد از ازدواج، زن تازه می‌فهمد شوهرش واقعاً کیست. متوجه می‌شود که شوهرش ساکت ولی قوی است. احساس می‌کند شوهرش خوشحال نیست. زن برنامه‌ریزی می‌کند، ولی شوهر توجهی ندارد. زن عصبانی می‌شود و برنامه بهتری تهیه می‌کند، ولی مرد باز هم واکنشی نشان نمی‌دهد.

این نوعی جمع اعداد و یک قیاس ضدونقیض است؛ یک پارادوکس است. هرچه برنامه و طرح زن قوی تر و جدی تر باشد، شوهر سبز کمتر به آن روی خوش نشان می دهد. شوهر سبز فقط طالب آرامش و سکوت است.

یک نمونه ارائه کنم. نزدیک بیست سال قصه می نوشتم. آرزو داشتم روزی آثارم به چاپ برسد. همه اعضای خانواده ام این را می دانستند؛ نه به این دلیل که زیاد نوشته بودم، بلکه به این دلیل که زیاد در مورد بلندپروازی ام حرف زده بودم.

یکی از سبزه های نزدیک به من اهمیت این موضوع را برای موفقیت من درک کرد. من در مورد آرزویم حرف زده بودم. گفته بودم اگر کتاب هایم منتشر شوند، چقدر احساس موفقیت خواهم کرد. اما این دوست سبز من هرگز از من نپرسید نوشته هایم چطورند و آیا ارزش چاپ شدن دارند یا نه. شاید هر پنج سال یک بار اظهار نظر می کرد و می گفت که نباید موضوع را خیلی جدی بگیرم یا من مأیوس خواهم شد. مثلاً می گفتم: «امسال کتابم چاپ خواهد شد. وقتش رسیده است که بیشتر تلاش کنم تا موفق بشوم». دوست سبز من می گفت: «هنوز خیلی کار باقی مانده». و خیلی کار یعنی بزرگ ترین دشمن فرد سبز. دلیلش هم روشن است: قرار است کاری صورت گیرد. سبزه ها بر این باورند که همه چیز باید ساده باشد و به سادگی محقق شود.

این شکل از بی تفاوتی و این فقدان تعهد و شوق و ذوق ریشه هر آدم پرالهام و پرانگیزه ای را می خشکاند. من باید یاد می گرفتم به افراد دیگر متکی بشوم تا از آنها انرژی بگیرم و بتوانم نوشته هایم را به سرانجام برسانم. اما سبز این موضوع را نمی فهمد. سبز دلش نمی خواهد دیگران گرفتار کار باشند. به نظر او کار کردن خسته کننده است. سبز معتقد است که به جای کار کردن، بهتر است آرام بنشینید و کاری نکنید، هیچ.

فکر پنهان را باید پوشیده گفت

سبزه ها علاقه ندارند در مورد مسائل حساس موضع گیری کنند. درست مثل بقیه آدم ها فکر، نظر و اندیشه دارند، اما دوست ندارند آنچه را می دانند برملا سازند. دلیلش هم ساده است: اگر سخنی بگویند، هیاهو می شود.

نتیجه این رفتار، بروز یک عادت پیچیده و غامض برای بیان نظر هاست. سبز به جای اینکه بگوید: «این کار غیرممکن است»، احتمالاً چیزی از این دست می گوید: «به نظر می رسد که چالش هایی در تحقق این اندیشه وجود دارد». هر دو سخن یعنی «ما نمی توانیم این کار را به موقع انجام دهیم». اما سبز با بیان نظری غیرمستقیم، خطر کمتری را به جان می خرد. اگر با صراحت موضع گیری کند، باید به دفاع از نظرش هم بپردازد.

سبز ترجیح می دهد به جای اینکه در موضع عذرخواهی قرار گیرد، در وضعیتی امن باشد. وقتی نظرش را مبهم ابراز می کند، مسئولیتی به عهده خود نمی گذارد. اگر خیلی مطمئن نیست، چه لزومی دارد نامش را در خطر قرار دهد؟

اگر در حمایت از چیزی موضع نگیرد، علیه آن هم موضع‌گیری نکرده است. شاید فکر می‌کنید این سخن غیرمنطقی است، اما اگر سبز باشید، دقیقاً می‌فهمید منظور من چیست. من زمانی زنی را می‌شناختم که اعتقاداتش عین اعتقادات دیگران بود.

اما آیا درک دیگران از سبزها به این علت نامشخص است که سبزها می‌خواهند رابطه‌ای را حفظ کنند؟ نه، اصلاً چنین نیست. سبزها، بر خلاف بقیه رنگ‌ها، دقیقاً قابل شناسایی و تشخیص نیستند. قرمز با صراحت در مورد خوانندگی فلان خواننده می‌گوید که حاضر نیست به آن موسیقی گوش بدهد، اما سبز در همان زمینه می‌گوید که به نظرش خواننده‌هایی بهتر از این خواننده هم وجود دارند. در حالی که آبی می‌گوید: «از ساعت ده و سه دقیقه صبح روز سه‌شنبه گذشته تا حالا پنج پوند گم کرده است»، سبز می‌گوید: «اخیراً چند پوند گم کرده است».

سبزها به اندازه قرمزها و آبی‌ها وظیفه‌محور نیستند. سبزها مثل دیگران دقیق سخن نمی‌گویند. آنها بیشتر در مورد ارتباطات و احساسات حرف می‌زنند و همین امر باعث می‌شود که سخنانشان چندان دقیق نباشد. احساسات را چگونه اندازه می‌گیریم؟ آیا برای بیان احساسات مثلاً می‌توانیم بگوییم: «من شما را نسبت به ماه گذشته دقیقاً ۱۲ درصد بیشتر دوست دارم؟» آیا این دقت برای اندازه‌گیری احساسات کارساز است؟

«می‌دانم باید این را به سرعت تغییر دهم، اما به فرصتی برای فکر کردن درباره‌اش نیاز دارم.»

در اینجا سخت‌ترین مانع وجود دارد. اگر قرار باشد در گروهی با اکثریت سبزها تغییری ایجاد کنید، بکنید. اگر آن تغییر مهم است، به زحمات و تلاش می‌ارزد، اما اگر آن تغییر فوری است، بهتر است همه چیز را فراموش کنید. در جمع سبزها تغییر فوری ممکن نیست.

می‌خواهید نحوه تفکر سبزها را در مورد تغییر بدانید؟ این نمونه‌ای از نحوه تفکر سبز در مورد ضرورت تغییر است:

- می‌دانم چه دارم، اما نمی‌دانم [در صورت تغییر] قرار است چه به دست بیاورم.

- قبلاً وضع بهتری داشتم. [اگر تغییری صورت گیرد، چه وضعی خواهم داشت؟]

- این کار [تغییر] را قبل از این هرگز انجام نداده‌ام.

- چمن همسایه همیشه سبزتر نیست. [تغییر، ما را شبیه دیگران نمی‌کند.]

حرف‌های آشنایی است. از نظر سبز قرار نیست همه تغییرات مفید باشند. پس منطقی باشیم. سبز می‌گوید: «من نمی‌گویم همیشه بیان این احساسات اشتباه است». اما وقتی واقعاً به تغییر فوری نیاز باشد، وضعیت خطرناک می‌شود.

یک کلیشه کلاسیک وجود دارد. می‌دانم که این کلیشه کمی قدیمی است. این کلیشه هر روز سر می‌ز

صبحانه بنشینید، ولی آیا همیشه روی یک صندلی می‌نشینید یا هر بار روی صندلی متفاوتی قرار می‌گیرید؟ بارها این سؤال را از گروه‌های ملاقات‌شونده‌ام پرسیده‌ام. بسیاری از آنها خنده‌ای کرده‌اند و گفته‌اند سر میز که می‌نشینند، همان جایی را برای نشستن انتخاب می‌کنند که همیشه می‌نشینند؛ یعنی عادت کرده‌اند همان‌جا بنشینند. بله، من نیز همین کار را می‌کنم. اما اگر کسی بگوید که من گرفتار عادت‌ی تغییرناپذیر یا عادت‌ی بد شده‌ام، نباید فکری به حالش بکنم؟ سبز اصولاً در فکر تغییر نیست.

می‌دانید وقتی همین سؤال را با یک سبز در میان بگذاریم چه واکنشی نشان می‌دهد؟ با طرح سؤال، ناگهان متوجه می‌شوید که مشکلی بروز کرده است. رنگ از رخ فرد سبز می‌پرد. دستی به پیشانی‌اش می‌کشد و به فکر فرومی‌رود که آیا می‌تواند امروز آن طرف میز صبحانه بنشیند یا نه. زمانی مردی به نام سون^{۴۷} همکار من بود. هر روز موقع ناهار عاداتی یکسان داشت. اگر تغییری در برنامه ناهارش رخ می‌داد، بقیه روز را در حالت ناخوشی به سر می‌برد. سون عادت داشت سر یک میز مشخص و زیر یک تابلوی معین بنشیند و ناهار بخورد. هر روز، هر هفته، هر ماه و تمام سال همان‌جا می‌نشست و حتی صندلی‌اش را هم تغییر نمی‌داد.

اگر وارد سالن غذاخوری می‌شد و می‌دید کسی آنجا روی صندلی محبوب او نشسته است، به هم می‌ریخت. اگر پشت آن صندلی جایی بود، آنجا کنار پنجره می‌نشست. جای مطلوبش نبود، اما به هر حال تحمل می‌کرد. وقتی سوپش را می‌خورد، با هر قاشقی که در دهان می‌گذاشت نگاهی به کسی می‌انداخت که جای او را «غصب» کرده بود. البته حرفی نمی‌زد، اما تمام روز اخم‌هایش در هم بود. این یکی از کارهایی است که سبزه‌ها می‌کنند: سرخوردگی‌ها را به درون خود می‌ریزند و چنان احساس بدی پیدا می‌کنند که همه از آن مطلع می‌شوند. اگر محل دوم مورد نظر سون هم اشغال باشد، برمی‌گردد و بقیه روز را در افسردگی کامل طی می‌کند.

یک نمونه دیگر، مادر من فوت کرده، اما هرگز از ذهنم بیرون نرفته است. ای مادر عزیز من، عشق ما به تو از بین نرفته است. مادر من یک سبز تمام‌عیار بود. همیشه و هر وقت لازم بود، آماده کمک به نوه‌هایش بود، به‌خصوص وقتی طفل بودند. یادم می‌آید یک جمعه شب، من و همسر من به یک میهمانی شام دعوت شده بودیم. چند هفته قبل از آن میهمانی از مادرم خواستم به خانه ما بیاید و از بچه‌هایمان مراقبت کند. می‌دانستم برای آمادگی روانی پیدا کردن به زمان نیاز دارد.

آن روز جمعه‌ای که قرار بود به میهمانی برویم، میزبان زنگ زد و اطلاع داد که شوهرش بیمار شده و میهمانی به تعویق افتاده است. به مادرم زنگ زدم و مآووقع را برایش گفتم. ما آن شب در خانه بودیم و می‌توانستیم خودمان از بچه‌ها مراقبت کنیم. مادرم با شنیدن این خبر سکوت کرد، سکوت کامل. از او خواستم به خانه ما بیاید و پیش

بچه‌ها باشد، چون بچه‌ها از اینکه قرار بوده یک شب را با مادر بزرگ باشند به هیجان آمده بودند.

مادر تردید کرد. پرسید: «حالا چه خواهد شد؟»

گفتم: «چیزی نخواهد شد. همان برنامه‌ای را که تدارک دیده بودیم عملی می‌کنیم». مادر ساکش را بسته و آماده بود. می‌توانست به خانه‌ما بیاید. فرصتی بود که دور هم باشیم. مادر باز هم تردید کرد. گفت: «الآن وضع کاملاً فرق می‌کند. شما که در خانه هستید». تغییر برنامه، او را به هم ریخته بود. حالا دوباره به وقت نیاز داشت تا تصمیم جدیدش را بگیرد. قول داد فکر کند و بعداً تلفنی تصمیمش را بگوید.

مشکل مادر من چه بود؟ تغییر برنامه‌ما که در برنامه‌او تغییری ایجاد نکرده بود. او قرار بود به خانه‌ما بیاید و از بچه‌ها مراقبت کند. حالا هم می‌توانست بیاید، جمعه شب و شنبه را پیش ما بماند و نوه‌هایش را ببیند. تازه در برنامه‌جدید، مسئولیتی هم بر عهده‌او نبود. برایش توضیح دادم که اگر قرار بود در برنامه‌قبله، او از بچه‌ها مراقبت کند، حالا در برنامه‌جدید، ما از او مراقبت می‌کنیم.

اما وضعیت برای مادرم کاملاً عوض شده بود. مشکل او این بود که حالا، علاوه بر نوه‌ها، ما یعنی من و همسر من در خانه بودیم. شاید مادر در نظر داشت آن شب یک برنامه‌تلویزیونی خاص را تماشا کند. شاید فکر کرده بود غذای خاصی برای بچه‌ها تهیه کند. اصلاً شاید نظر دیگری داشت.

چیزی به ما نگفت. علت را نفهمیدیم. هر چه بود، آن قدر مهم بود که می‌بایست برای تصمیم جدید دوباره فکر کند. بالاخره آمد. داستان آمدنش قصه‌زیبای دیگری است. آمدنش به دلیل روحیه‌ای بود که از نسل او انتظار می‌رفت. ساعت چهار و نیم برای آوردنش رفتیم. گله کرد که چرا دیر آمده‌ام. گفتم: «مگر قول نداده بودم تا ساعت پنج برسم؟» تازه نیم ساعت هم زودتر رسیده بودم. می‌دانید پاسخش چه بود؟ گفت که از ساعت چهار آماده بوده است.

«هرگز این قدر ناراحت نبوده‌ام. به خاطر خدا چیزی به کسی نگوئید.»

این دومین مشغولیت ذهنی بزرگ سبزه‌است. از دعا و مرافعه بدشان می‌آید. به نظر آنها هر دعوایی ممکن است چالش جدیدی مانند کله‌شقی، ابهام و مقاومت به دنبال داشته باشد. سبزه‌آدم‌هایی اجتماعی هستند. هیچ چیز برای آنها باارزش‌تر از حفظ رابطه نیست. مشکل این است که روش آنها کارگر نیست.

مناقشه‌ها و دعوای از دو منظر قابل بررسی هستند. نظر اول دورنمای هارمونی و توافق است. در این نگاه، همه چیز مبتنی بر داشتن رابطه خوب با دیگران است. وقتی با وضع موجود کنار بیایید، دیگر به پایان کار رسیده‌اید؛ یعنی کسانی که درگیری و مناقشه ایجاد می‌کنند آدم‌هایی دردسرساز و مشکل‌آفرین هستند. مناقشه نشانه‌ای از رهبری ضعیف، ارتباطات ضعیف و ناهماهنگی است. ما روی زمینه‌های اختلاف و مناقشه‌ها سرپوش می‌گذاریم و تظاهر

می‌کنیم که اتفاقی نیفتاده است. چه کسی دوست دارد با آدم دردسرساز و مشکل‌آفرین دوست باشد؟

یک بار با مربی‌ای آشنا شدم که برای این‌گونه رفتارها حکایتی تعریف می‌کرد. می‌گفت این رفتار مانند آن است که سر میز شام نشسته باشید، ولی جلوی شما و روی میز در کنار ظروف غذا انبوهی آشغال هم گذاشته شده باشد. روی آشغال‌ها هم مگس و کپک و هر چیز دیگری به چشم بخورد. همه حاضران آن‌همه آشغال را روی میز می‌بینند، ولی کسی حرفی نمی‌زند. شما مگس‌ها را پس می‌زنید، ظرف غذا را برمی‌دارید و بی‌اعتنا به چیزهای دیگر، آن را دور می‌گردانید. شاید در پایان کسی بپرسد که آیا روی آن میز واقعاً آشغالی بوده است یا نه، تا اینکه یکی از میهمانان لب به اعتراض می‌گشاید و می‌گوید: «باید برای این وضعیت کاری بکنیم!» آن شخص ناگهان تبدیل به یک تحریک‌کننده می‌شود: «ما که با این‌همه آشغال و کثافت روی میز کنار آمده بودیم. حالا که کنار آمده بودیم، بهتر نبود آن فرد هم در سکوت، اعتراضی نمی‌کرد؟»

امروزه این موضوع برای ما قابل درک‌تر است. تلاش برای ایجاد تفاهم همیشگی و کنار آمدن همگان با همه چیز غیرممکن است. این کار حتی ارزش تلاش کردن را هم ندارد. چیزی را استادانه مخفی می‌کنید، مدت‌ها آن را با روشی مؤثر پنهان نگاه می‌دارید و با آن کنار می‌آیید، اما ناگهان کسی از راه می‌رسد و پرده از روی آن راز پنهان برمی‌دارد. بعد چه اتفاقی می‌افتد؟ بوی گندش از دور به مشام همه می‌خورد. در نتیجه، آن پنهان‌کاری‌ها و کنار آمدن‌های تصنعی به ناگزیر به دعوا و مناقشه می‌انجامد.

روش دوم، که کاملاً مخالف روش اول است، «دورنمای مناقشه»^{۴۸} نام دارد. معنایش این است که قبول می‌کنیم که ناهماهنگی و مناقشه وجود دارد و می‌پذیریم که مناقشه امری طبیعی است. هیچ مجموعه انسانی‌ای وجود ندارد که اعضایش در همه چیز توافق کامل داشته باشند.

نکته مهم در این روش این است که به محض مشاهده نشانه‌هایی از اختلاف و مناقشه، به حل و فصل کمترین اختلاف‌ها و نارضایتی‌ها مشغول شویم. قرمزها و بعضی از زردها به طور طبیعی با روش دوم سروکار دارند. وقتی با مشکلی مواجه می‌شوند، می‌پذیرند که مشکلی وجود دارد؛ پس آن مشکل باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن و در ابتدایی‌ترین مرحله بروز و ظهور حل شود. به عبارت دیگر، مسئله قبل از دشوار شدن باید حل شود. [یادتان باشد: «سر چشمه شاید گرفتن به بیل / چو پر شد شاید گرفتن به بیل»]. از نظر قرمزها و زردها روش مبتنی بر مناقشه غالباً به هماهنگی و هارمونی هم منجر می‌شود.

اما سبزه‌ها چشمشان را بر مسئله می‌بندند و آن را نادیده می‌گیرند. سبز تمام نیروی خود را صرف می‌کند تا به این باور جادویی برسد که مشکلی وجود ندارد و همه چیز آرام است. خُب، خیلی خوب است که باور کنیم بین همه

صلح و صفا برقرار است و مشکلی در میان نیست. اگر در دنیای پیرامون ما اساساً مناقشه، اختلاف، ناهماهنگی و درگیری وجود نداشته باشد که دنیای بهتری خواهیم داشت.

به موقعیتی فکر کنید که برای همه ما پیش آمده است. موقعیت این است: در محل کار در جلسه‌ای نشسته‌ایم. شاید ده نفر در جلسه حضور داشته باشند. موقعیت به چشم شما آشناست. یکی از آن جمع، مثلاً رئیس یا هر کس دیگر، گزارشش را به اتمام رسانده و جویای نظر دیگر حاضران است. با کمال امیدواری، به این طرف و آن طرف نگاه می‌کند تا کسی دستش را بلند کند.

اگر در اتاق قرمز یا زردی باشد، نظرشان را در مورد شنیده‌هایشان در جریان این گزارش بیان می‌کنند. قرمزها دوست دارند نظر منفی و مخالف بدهند. یکی دو نفر از آبی‌ها هم سؤالاتی می‌کنند. سبزها چه می‌کنند؟ سبزها به صندلی تکیه می‌دهند و سعی می‌کنند مطالب ارائه‌شده را هضم کنند. چیزی نمی‌گویند. سکوت می‌کنند تا از آنها مستقیماً سؤال شود. ابتدا به اطراف نگاه می‌کنند. منتظر می‌مانند کسی بگوید که مطالب ارائه‌شده چرندوپرند بوده است. تعداد حاضران کم نیست. کسی نظر تند و مخالف ابراز نمی‌کند. اگر کسی حرف تند و مخالفی بزند، زیر نگاه بقیه حاضران له می‌شود. پس کسی نظر ابتدایی سبز را تأمین نمی‌کند. اگر خودشان بگویند واقعاً چه فکر می‌کنند، بحث داغی درمی‌گیرد. سبز نمی‌خواهد درگیر بحث‌های داغ شود، حتی حاضر نیست منزوی شود؛ پس سکوت اختیار می‌کند.

سخنران چه می‌کند؟ سخنران فرض می‌کند همه با نظرهایش موافق‌اند. آنچه او از آن بی‌خبر می‌ماند این است که نیمی از حاضران گزارش او را مزخرف و حاوی مطالب احمقانه می‌دانسته‌اند، اما حرفی نزده‌اند. دیر یا زود واقعیت برملا می‌شود. می‌دانید وقتی این واقعیت برملا شود چه اتفاقی می‌افتد؟ بله، درست حدس زدید: درگیری و مناقشه.

می‌توانید مطمئن باشید که وقتی کنار ماشین قهوه‌ساز بایستید یا وقتی به دست‌شویی بروید، متوجه حقیقت شوید. سبزها با حرف نزدن در برابر افراد فشارها را تخلیه می‌کنند. آنها پشت سر حرف می‌زنند. ناراضایتی و ناخشنودی خود را در جمع‌های دونفره، سه‌نفره یا مانند آن ابراز می‌کنند. در این کار هم استادند. وقتی مطمئن باشند که می‌توانند از چشم شما دور بمانند، چنان ضربه‌ای به شما می‌زنند که از یک سبز انتظار ندارید.

آبی‌ها چگونه به نظر می‌آیند؟

آبی‌های دقیق و حسابگر هم مورد انتقاد قرار می‌گیرند. آنها را آدم‌های از زیر کار دررو، محتاط، کمال‌گرا، مراقب، ضعیف، فاقد استقلال، پرسشگر، مشکل‌پسند، سخت‌گیر، سوءظنی، کسل‌کننده، گوشه‌گیر و سنگدل می‌پندارند.

صفت‌هایی که به این آدم‌ها نسبت داده می‌شود بلندبالاست.

مهم‌ترین نکته این است که آبی‌ها هرگز آغازکننده کاری نیستند. آبی‌ها سعی می‌کنند قبل از دست زدن به کاری، خودشان و شرایط کار را آماده کنند. آبی‌ها از هر کاری که ریسک داشته باشد دوری می‌کنند. آبی‌ها ریزبین و نکته‌بین‌اند. هرگز آبی‌های متعدد را در یک گروه قرار ندهید. فکر می‌کنند، برنامه‌ریزی می‌کنند، جزئیات کار را برآورد می‌کنند، اما یک بیل در زمین فرو نمی‌کنند.

علاوه بر این، آبی‌ها آدم‌هایی به شدت منتقد و سوءظنی هستند. چیزی را از نظر دور نمی‌دارند. سعی می‌کنند نظرشان را در قالب یک الگوی خنثا و عاری از هر گونه مسئولیت ارائه دهند. کارشان کیفی و بی‌عیب است، اما روش انتقادی‌شان در مورد همه چیز باعث کاهش روحیه اطرافیان‌شان به پایین‌ترین سطح خطرناک می‌شود. آبی‌ها خودشان را واقع‌گرا می‌پندارند، در حالی که در نظر دیگران افرادی بدبین و منفی هستند.

۹۵ درصد صحت یعنی ۱۰۰ درصد اشتباه

از ابتدا صادق باشیم. حقیقت‌یابی‌ها و جزئی‌نگری‌ها حدومرز ندارند. تحقیق و پژوهش محدودیت‌هایی دارد. آن رئیس اجرایی [آبی] را به یاد می‌آورید که می‌خواست از من برنامه آموزش رهبری بخرد؟ همان که با آن همه تحقیق و بررسی، بالاخره نتوانست قدم اول را بردارد.

آبی‌ها می‌خواهند همه اطلاعات را در مورد همه چیز بدانند. این رفتار باعث بروز مشکل برای اطرافیان‌شان می‌شود. کسانی که فکر می‌کنند همه چیز روشن و خوب و راضی‌کننده است نمی‌توانند به این همه سؤال آبی‌ها پاسخ بدهند و جزئیات مهم برای فرد آبی را تأمین کنند. فرد آبی معتقد است آنچه در نظر بقیه کافی و راضی‌کننده است الزاماً کافی و راضی‌کننده نیست.

من دوست دارم گرد خانه بچرخم، در طراحی وسایل خانه تغییراتی ایجاد کنم و کاغذدیواری اتاق‌های خانه را تغییر دهم. چند سال پیش، آشپزخانه‌مان را بازسازی کردیم. خانواده‌ام کمک فراوانی به من کردند، اما بخش مهم کارها را خودم انجام دادم. وقتی همه چیز تمام شد، خوشحال و شادمان شدم. من کارگر متخصص نبودم. به قول اروپایی‌ها، «خودت کار خودت را بکن»^{۶۹} بودم. خیال می‌کردم کارم را خوب انجام داده‌ام.

هانس^{۷۰} از دوستان خوب من بود. یک روز به دیدن من آمد. سال‌ها بود همدیگر را می‌شناختیم. تیز و کارآمد و بالیاقت بود. می‌دانست که من خیلی کار می‌کنم. می‌دانست که من از خودم راضی و خشنود هستم. وقتی به خانه ما آمد و آشپزخانه بازسازی شده را دید، به اطراف نگاهی انداخت و خیلی سریع گفت: «آشپزخانه جدید؟ خیلی خوب است، ولی درِ اون کابینت که جانیفتاده».

شنیدن این سخن برای من سخت بود. ولی هانس بالاترین ضریب منطق و عقلانیت را داشت. متوجه چیز اشتباهی شده بود و حس کمال‌گرایی به او حکم کرده بود که آن اشتباه را نادیده نگیرد.

هانس، علاوه بر آن، از نظر ارتباطی و اجتماعی آدمی معمولی نبود. نمی‌توانست حرفش را مانند دیگران بزند. قصد انتقاد مستقیم از من را نداشت؛ فقط از کاری که در آن آشپزخانه کرده بودم راضی نبود. منظورش این بود که در آن کابینت صاف نصب نشده است.

موشکافی و یافتن یک عیب کوچک به شیوه‌های مختلف بیان می‌شود: «در اینجا با کسی روبه‌رو هستیم که حتی از به‌هم‌ریختگی کاغذهای روی میز هم احساس ناراحتی و نگرانی می‌کند، کسی که متن یک ایمیل را پانزده بار بازنویسی می‌کند تا به متن مطلوبش برسد، کسی که ساعت‌ها در برنامه اکسل روی یک نمودار و یا یک جدول، یا در برنامه پاورپوینت روی یک گزارش تصویری برای ارائه کار می‌کند تا احساس رضایت کند.

«هرگز کاری را تمام شده تصور نمی کنند. همیشه کاری دارند که انجامش دهند.»

یک بار مشغول برگزاری یک برنامه آموزشی در زمینه ارتباطات بودم. مخاطبانم گروهی بیست نفره بودند که همه در یک اتاق کار می کردند. بعد از ظهر روز اول، گزارشی تحلیلی از رفتارهای هر کدام از حاضران ارائه دادم. این تحلیل با نرم افزاری تهیه شده بود. هر کس که تحلیل های مربوط به خودش را دید ابراز رضایت کرد. اکثرشان راضی بودند، اما یکی از حاضران از این نتایج خوشش نیامد. البته کاملاً در اشتباه بود. موافقت کردیم که در این مورد در برابر جمع صحبت کنیم. پرسیدم از چه چیز ناراضی است.

در جواب گفت: «در این تحلیل، خیلی از موارد اشتباه است». گفت مثلاً او در این تحلیل کمال گرا [وسواسی] معرفی شده است، در حالی که او اصلاً کمال گرا نیست. لبخند بر چهره بقیه حاضران نمایان شد. ظاهراً همکارانش چیزی می دانستند که خود او از آن بی اطلاع بود.

پرسیدم به نظرش چرا در این تحلیل او را کمال گرا معرفی کرده اند. خودش هم نمی دانست. اوضاع پیچیده و رمزآمیز شده بود. آن نرم افزار تحلیل کننده بی فایده از کار درآمده بود.

متوجه شدم آن شخص آبی است. به همین دلیل، مراقب بودم خیلی بحث نکنم. مگر حرف مرا قبول می کرد؟ من بیست سال با آن نرم افزار کار کرده بودم. پس من چه می دانستم؟

از آن شخص خواستم نمونه هایی از رفتارش را بیان کند که نشان دهد کمال گرا نیست. چند نمونه ارائه کرد. سه فرزند داشت که هر کدام سه دوست خوب داشتند. شی که از سر کار به خانه می آید، پشت در خانه انبوهی کفش می بیند و مجبور می شود از روی آنها بپرد تا به داخل خانه برود. شروع می کند به تمیز کردن خاک ته کفش ها از جلوی در و پاک کردن و مرتب کردن کفش ها. در مورد نحوه چیدن کفش ها سؤال کردم که اعتراف کرد کفش شماره ۱۰ را در انتها گذاشته؛ چون می دانسته صاحب آن کفش آخرین نفری است که از خانه می رود و لازم نیست کفشش جلو و دم دست باشد. حرفش و کارش کاملاً منطقی بود. کفش های کوچک تر را در چند ردیف منظم نزدیک تر به در قرار می دهد و بعد به آشپزخانه می رود. در آشپزخانه چه کرده بوده است؟ کف آشپزخانه پوشیده از خرده نان و غذا بوده است. بچه ها ساندویچ خورده و آشپزخانه را به صحنه جنگ تبدیل کرده بوده اند. دوست ما بیست دقیقه وقت صرف می کند تا آشپزخانه را تمیز و ضد عفونی کند و هر چیزی را سر جای خودش قرار دهد و میز را تمیز کند. بعد از همه این کارها، تازه لباس بیرون را از تنش درمی آورد و کمی استراحت می کند.

همکاران این خانم همه در حالت میخکوب به حرف های او گوش می دادند. آن خانم به اطراف نگاه کرد. نمی فهمید چرا همه تعجب کرده اند. هر کدام از کارهایی که کرده بود از نظر همکارانش نشانه ای از وسواس او بود و

از نظر او به دلیل به هم ریختگی خانه صورت گرفته بود.

موضوع جالب در مورد این خاطره این است که چند سال بعد، همین خانم را دیدم. دیدار ما در محیط و شرایط کاملاً متفاوتی صورت گرفت. با من حال و احوال کرد و گفت آن تحلیل در مورد رفتارش صد درصد صحیح بوده است. من شگفت زده شدم. نمی دانستم چه شده که به چنین نتیجه ای رسیده است.

معلوم شد که این خانم مدتی آن تحلیل را در کیفش نگاه می دارد. در آن تحلیل چند رفتار و چند قابلیت ذکر شده بود. هر بار یکی از آن کارها را انجام می داده و کنار مشخصات مندرج در آن تحلیل علامت می زده است. در پایان متوجه می شود که همه آن نتیجه گیری ها علامت خورده و در نتیجه صحیح بوده اند. از آن برنامه خوشش می آید.

«من شما را به خوبی نمی شناسم، پس از من فاصله بگیرید.»

شما این کار را کرده اید. من این کار را کرده ام. همه این کار را کرده ایم. به سراغ کسی می روید که انسان شریفی است و در مورد همه چیز حرف می زند و فکر می کند که دارد گپ می زند. پس از مدتی، متوجه می شود که تبدیل به متکلم وحده شده اید. اگر زرد باشید و خصلت های زردها را در رفتارتان داشته باشید، متوجه می شوید که توقف های عجیبی در سخنانتان وجود دارد. بعد متوجه می شوید که طرف مقابلتان بی قراری می کند و گویی نمی خواهد شاهد این مکالمه باشد.

«چیه؟ داریم در مورد مسابقه دیروز حرف می زنیم، یا داریم در مورد تعطیلات تابستان گذشته با خانواده حرف می زنیم. مشکلی هست؟»

بله، راستش را بخواهید، مشکلی هست: آدم از روی علاقه مندی با غریبه ها حرف نمی زند. ممکن است بگویید: «این چه حرفی است؟ ما سه ماه است که با هم کار می کنیم و حالا دوست شده ایم. چه اشکالی دارد که اسم سگش را بپرسم؟» اما این شخص به حریم شخصی گسترده ای نیاز دارد، چه حریم فیزیکی و چه حریم روانی. قبل از آنکه با کسی هم زبان شود، باید آن شخص را به خوبی بشناسد. این شخص قرمز نیست که هر چه به زبانش آمد بگوید؛ زرد نیست که سفره دلش را باز کند و سری ترین رازهایش را برای هر کسی بگوید، فقط به این دلیل که خیال می کند فرد مقابلش به شنیدن این رازها علاقه مند است؛ سبز هم نیست که منزوی باشد و فقط در جمع های کوچک و خصوصی و در محیط های مطمئن حرف بزند.

او آبی است. آبی به کوتاه گویی بسنده نمی کند. جوری رفتار می کند که انگار به دیگران عنایتی ندارد و هیچ رابطه ای ایجاد نمی کند. البته که به دیگران عنایت دارد، اما نیازش در سطحی دیگر و متفاوت با دیگران است. دوست دارد در میان دوستان نزدیکش و در میان اعضای خانواده اش باشد.

نتیجه روشن است. اطرافیانش می‌دانند چه باید بکنند. اطرافیان او را بی‌عاطفه و غیرصمیمی می‌پندارند. این یک خیال باطل است. حباب این خیال کاملاً علنی احساس می‌شود. اگر سبز و زرد باشی که این احساس بسیار خشک و غیردوستانه است. آنها دوست آبی‌شان را موی دماغ فرض می‌کنند. از نظر آنها این دوست آبی کسل‌کننده است: «چرا این همه سرد است و چرا این همه ما را کوچک می‌انگارد؟ اصلاً به ما اعتنا نمی‌کند».

«بهتر است در امان باشی تا معذوره؛ فکر کن، سه بار سبک‌وسنگین کن.»

یک دوست خانوادگی خوب خانه‌اش را ترک نمی‌کند، مگر اینکه اطمینان یابد که کلید خانه در جیب یا کیفش است. حتی در آخرین لحظه که به سمت در می‌رود، باز هم کلیدش را واری می‌کند که در جیب یا کیفش باشد.

در دهه ۱۹۸۰ تحویلدار بانک بودم. در آنجا به کسانی که نیم ساعت در صف می‌ایستادند کمک می‌کردم. بسیاری به بانک می‌آمدند، از دستگاه خودپرداز موجودی می‌گرفتند، در صف می‌ایستادند و وقت تلف می‌کردند تا فقط یک کار را انجام دهند. کارشان این بود که موجودی حسابشان را بپرسند و مطمئن شوند که آن موجودی چاپ‌شده روی رسید خودپرداز دقیقاً همان است که کارمند بانک می‌گوید: یک کامپیوتر، یک رسید از یک منبع اطلاعاتی، یک مبلغ مانده حساب. اما کسی چه می‌داند؟ شاید رقم‌ها متفاوت باشد. بهتر است بپرسیم و مطمئن شویم. کار که از محکم‌کاری عیب نمی‌کند. اگر راه سومی هم برای بررسی موجودی‌شان می‌بود، به سراغش می‌رفتند.

این وسواس از کجا ناشی می‌شود؟ چرا آبی‌ها نمی‌توانند به اطلاعات دریافتی‌شان از دیگران اطمینان کنند؟ جواب: البته که می‌توانند، اما اگر خودشان هم چک کنند، خوب است و شک و تردیدشان از بین می‌رود. اما واقعیت این است که آبی به کسی اطمینان ندارد. همه چیز باید به طور قطعی تأیید و ثبت شود.

یادتان باشد که ما در اینجا در مورد رفتاری صحبت می‌کنیم که دیگران قضاوتش می‌کنند. آبی همه چیز را یک بار دیگر چک می‌کند. علت این است که می‌تواند یک بار دیگر چیزی را چک کند. وقتی همه چیز تأیید شود، می‌تواند تصمیمی بگیرد.

دوست خوبی دارم که با دقت و پشتکار از نرم‌افزار اکسل استفاده می‌کند، اما نحوه استفاده او با ما فرق دارد. روش خاصی دارد: فرمولی می‌نویسد، همه اطلاعات را وارد می‌کند و قبل از آنکه فایل آماده شده مهمی را برای رئیسش بفرستد، همه ارقام را با ماشین حساب محاسبه می‌کند.

چرا چنین می‌کند؟ اگر از قرمز بپرسید، خواهد گفت آن فرد آبی احمق است. زرد آن قدر می‌خندد تا غش کند. آبی همه چیز را می‌فهمد. به طور نظری این احتمال وجود دارد که در برنامه اکسل اشتباهی وجود داشته باشد. با اینکه

خودش فرمول را تایپ کرده، ممکن است اشتباهی رخ داده باشد. چرا نباید اطمینان قطعی داشته باشد؟ این نگاه از منظر دیگران چگونه دیده می‌شود؟

«فقط به خودم و چشمان خودم اعتماد دارم.»

کسی که به اکسل شک می‌کند البته که مشکل دارد. اطرافیان درباره اینکه کسی کاری را که خودش انجام داده است یا دیگران انجام داده‌اند دوباره و سه‌باره و چندباره چک می‌کند، نظرهایی دارند. آنها از دست چنین آدمی که به کسی اعتماد ندارد عصبی می‌شوند. این فرد با رفتارش علناً نشان می‌دهد که به هیچ کس و هیچ چیز اعتماد ندارد.

مسئله کوچک دیگر این است که برای آبی‌ها زمان انجام کارها به شدت طولانی می‌شود. آنها مجبورند ساعت‌های متمادی کاری را انجام دهند. اما مسئله مهم‌تر این است که بر اثر این رفتار، روابط بین دو طرف آسیب می‌بیند. بلند می‌شوید و می‌روید پیش کسی و موفقیتی را به او گزارش می‌کنید. آن فرد فقط همه چیز را جدا جدا بررسی و هر نقطه و نکته‌ای را چک می‌کند. آیا روحیه شما بر اثر این رفتار خراب نمی‌شود؟

البته که می‌شود. هر کس به هر کاری دقت کند می‌تواند در آن عیب و ایرادی پیدا کند. قرار نیست که این کار و این رفتار درست باشد. همه باید خودشان را به آبی ثابت کنند. اگر شما را در موضوعی و در زمینه‌ای صاحب‌نظر بیايد، آن وقت به حرف شما گوش می‌دهد. با این وصف، مسیر، دشوار و ناباورانه است.

من در این زمینه دوره‌های زیادی برگزار و سخنرانی‌های بسیاری کرده‌ام. کسانی که سؤالات پیچیده می‌پرسند معمولاً یا مهندس‌اند یا کارمندان بخش فروش فنی و یا حسابرس‌های مالی. شاید ممیزان مالیاتی هم سؤالاتی داشته باشند. این دست سؤال‌کننده‌ها غالباً آبی هستند. از من هم خوششان نمی‌آید. چون طی بیست سال گذشته از این راه زندگی کرده‌ام، دلیل نمی‌شود که همه چیز را بدانم. آن خانمی را که به کمال‌گرایی یا همان وسواس متهم شده بود یادتان می‌آید؟

فقط می‌توانید این آدم‌ها را آن‌گونه که هستند بپذیرید. حقایق همیشه وجود دارند، اما اگر ما آمادگی داشته باشیم، می‌توانیم ثابت کنیم که گفته‌هایمان حقیقت دارد. وقتی ثابت کنیم، رفته‌رفته به ما اعتماد خواهند کرد.

۹. چیزهایی جدید یاد بگیریم: چگونه آموخته‌هایمان را به کار ببریم؟

یادگیری چیزهای جدید معمولاً ساده نیست؛ ساده به نظر می‌رسد، اما در حقیقت ساده نیست. برای یادگیری چیزهای جدید باید کارهای زیادی انجام داد، مطالب زیادی خواند و دست‌آخر چیزهای زیادی را فراگرفت. از کجا باید شروع کرد؟ بستگی به ذائقه و علاقه شما دارد. طبیعتاً سهل‌تر این است که ابتدا از کنجکاوی‌ها و علایقتان شروع کنید. چیز عجیبی نیست.

برای من نقطه شروع، شنیدن ارزیابی‌های استور از مردم بود. یادتان هست؟ همان حرف‌هایی که استور در مورد آدم‌های احمق پیرامونش می‌گفت و در آغاز کتاب شرح دادم. آنچه او گفت انگیزه شناخت آدم‌ها و نحوه ارتباط ما با هم را در من ایجاد کرد. این دانش را طی سال‌های متمادی یاد گرفتم. کتاب‌ها خواندم، آموزش‌ها دیدم و موضوعات گوناگونی را در این زمینه مطالعه کردم. علاوه بر آن، هزاران دوره آموزشی در این زمینه برگزار کردم. حالا که به میان‌سالی رسیده‌ام، معتقدم که می‌دانم مردم چطور تعامل می‌کنند. با این اوصاف، با احتساب همه احتمالات، فقط به لایه اولیه این دانش دست پیدا کرده‌ام.

«اگر عمر جاودان داشتیم، مشکلی نبود.»

آموزش و یادگیری وقت‌گیر است. شاید من گزینه دیگران را نداشته باشم، واقعاً نمی‌دانم. اما یک چیز را می‌دانم: کمی در زمینه روش تدریس و نحوه یادگیری می‌دانم. از نظر من هیچ موضوعی مهم‌تر از موضوع مردم نیست. مهم نیست چه شغلی دارید و زندگی شما را به کجا می‌برد. هرچه باشد، با مردم روبه‌رو هستید. برای مثال، می‌توانید یکی از افراد زیر باشید:

- کارمندی که با همکارانش سروکار دارد؛
- فروشنده‌ای که با مشتریان سروکار دارد؛
- مدیر پروژه‌ای که رئیس گروهی از متخصصان مختلف است که هر کدامشان متخصص‌تر از رئیسشان اند؛
- مدیر کلی که کارمندانی زیردست دارد؛
- مدیر میانی‌ای که با افرادی در بالادست و زیردست خود سروکار دارد؛
- کارآفرینی که برای خودش کار می‌کند و خودش سفارش‌ها و فروش را هماهنگ می‌کند؛
- پدر یا مادری که چند فرزند نوجوان دارد؛
- همسر؛

- مربی تیم فوتبال؛

- رئیس یک انجمن مدرسه یا یک مؤسسه محلی.

حدی وجود ندارد. هر که باشید به این دانش عملی نیاز دارید. شناخت آدم‌ها عامل مهمی در موفقیت مطمئن شما و رسیدن راحت به اهدافتان است. حتی مهم نیست اهدافتان چه باشد.

من خوشحالم که شما همچنان مشغول خواندن این کتاب هستید. با این حال، خواندن کتاب یک چیز است و یادگیری‌های تجربی چیزی دیگر. اینها اولین قدم‌ها در راه یادگیری است.

روش جدید

مأموریت من روشن است: می‌خواهم افراد بیشتری این روش دسته‌بندی رفتاری را بفهمند. اگر ما بفهمیم چرا آدم‌های اطرافمان آن‌گونه رفتار می‌کنند که ما شاهد آن هستیم، جلوی بسیاری از مناقشات و درگیری‌ها و دعوای گرفته می‌شود. من با مناقشه مخالف نیستم. برایم مهم نیست دعوا وجود داشته باشد؛ چون می‌دانم چطور دعوا را فیصله بدهم. اما وقتی مردم همه رشته‌ها را پنبه می‌کنند، باید راهی پیدا کرد که جلوی این رفتار گرفته شود.

می‌گویند انسان از اشتباهات درس می‌گیرد. بله، اما زندگی چیزی فراتر از پند گرفتن از اشتباهات است. می‌توان از وقوع بعضی اشتباهات به طور کلی جلوگیری کرد.

زبانی مانند زبان‌های دیگر

این کتاب در مورد یک «زبان» به نام «دپسا» صحبت می‌کند. نام رسمی آن دیسای آی.پی.دی^۱ است؛ زبانی که در آموزش و یادگیری مثل بقیه زبان‌ها به کار می‌رود و استفاده می‌شود. اگر در مدرسه، زبان خارجی یاد گرفته باشید، منظور من را می‌فهمید. یادگیری زبان برای امتحان دادن و نمره گرفتن یک چیز است، یادگیری برای صحبت کردن به زبانی که یاد گرفته‌اید چیزی دیگر. کافی نیست سالی یک بار زبانی را که خوانده‌اید مرور کنید و بتوانید به کشوری که آن زبان در آن رایج است سفر کنید. اگر واقعاً بخواهید زبان خارجی بدانید و به آن صحبت کنید، باید تمرین کنید. زبان‌دانی این نیست که بتوانید در رستوران غذا سفارش بدهید. زبان‌دان کسی است که تا اهل آن زبان را دید، بتواند با او اختلاط کند. زبان فرآر است.

البته شما بعد از خواندن این کتاب می‌توانید با خوشحالی در اجتماع با مردم ارتباط برقرار کنید. و توصیه می‌کنم این کار را بکنید. اما مهم این است که شخصیت آدم‌ها را به درستی تشخیص دهید. اگر در تشخیص شخصیت‌ها مرتکب اشتباه شوید، دردسر درست می‌شود. پس باید به زبان رفتار مسلط باشید. اگر این زبان را به خوبی بدانید، می‌توانید با مردم ارتباط برقرار کنید.

۱۰. زبان اندام یا زبان بدن: چرا مطالب ذهنی را در حرکات بدنمان به نمایش می‌گذاریم؟

چطور به نظر می‌آییم؟

مقدمه

رنگ‌های مختلف، زبان‌هایی مختلف در بدن و اندامشان به کار می‌برند. علاوه بر اینکه سخنی بر زبان می‌رانیم یا کاری می‌کنیم، با اندام و بدنمان هم حرف می‌زنیم. اطرافیان ما زبان بدنمان را می‌فهمند و حالاتمان را از روی آن تفسیر و تعبیر می‌کنند.

به مجموعه‌ای از ارتباطات غیرکلامی، آگاهانه یا ناآگاهانه، زبان بدن می‌گویند.^{۷۲} زبان بدن در بین افراد مختلف و حتی بین گروه‌های مختلف، متفاوت است. زبان بدن اگرچه نتیجه کارکرد بیولوژیک مشترک همه انسان‌هاست، گاه مؤلفه‌ای از نمادهای اجتماعی و فرهنگی هم هست.

زبان انگلیسی مدرن حدود ۱۷۰ هزار واژه دارد که فقط پنج‌هزار واژه آن به صورت روزمره استفاده می‌شود. زبان بدن در مقایسه، به نظر برخی پژوهشگران، حدود هفتصد هزار نشانه دارد. شاید در مورد عدد دقیق این نشانه‌ها و واژه‌ها اختلافاتی وجود داشته باشد، اما یک چیز مسلم است: نشانه‌های رفتاری در زبان بدن بیشتر از آن است که بتوان فکرش را کرد.

من نمی‌خواهم این نشانه‌ها را ارزیابی کنم، اما می‌توان فهمید چه تفاوت شدیدی بین رفتارهای انسانی وجود دارد. به یاد داشته باشید که ذهن ما، موقعیتی که در آن قرار داریم و احساس امنیت یا ناامنی، همه در زبان بدن ما تأثیر و نفوذ شدیدی دارند.

حالت و وضعیت

اگر حالت آرام و طبیعی دارید ولی سست و بی‌حال نیستید، دیگران فکر می‌کنند شما از خودراضی هستید. اگر ناراحت و غصه‌دارید، می‌گویند افسرده و ناامیدید. اگر خشک و شقوق و جدی هستید، می‌گویند سلطه‌گر و خودخواهید و به عبارت دیگر، از دیگران توقع احترام دارید. شاید هم بگویند نظامی بوده‌اید یا نظامی هستید.

نگاه خیره و زل زدن

از چشم و نگاهمان برای مقاصد مختلف استفاده می‌کنیم. اگر چشم‌هایتان این طرف و آن طرف بچرخد، می‌گویند حواسش پرت است. اگر زل بزنید و خیره نگاه کنید، دیگران هم بدون پلک زدن به چشم شما خیره می‌شوند. می‌گویند دروغگوها در چشم انسان خیره نمی‌شوند و غالباً به این طرف و آن طرف نگاه می‌کنند. دروغگوها هم از

این موضوع باخبرند و نمی‌خواهند لو بروند. پس حتی وقتی دروغ می‌گویند، باز هم صاف در چشم شما خیره می‌شوند تا نگویند دروغ‌گوست. کسی هم که مرتب به گردنش دست می‌کشد یا آن را می‌خاراند دروغ‌گوست. بسیاری از مردم وقتی اتفاق ناخوشایند یا بدی می‌افتد، دست‌ها را به صورتشان می‌کشند. وقتی هم بخواهید فکر کنید، چشم‌هایتان را لختی می‌بندید.

سر و صورت

وقتی صحبت می‌کنیم، یا سر و یا دست‌هایمان را تکان می‌دهیم. بستگی دارد با سخن طرف مقابل موافق باشیم یا نه. وقتی با دقت حداکثری به سخنی گوش می‌دهیم، سرمان را به یک طرف کج می‌کنیم. وقتی غمگین یا افسرده هستیم، پیشانی‌مان را چروک می‌کنیم. وقتی شگفت‌زده هستیم، ابروهایمان را بالا می‌بریم. وقتی حالت ناپاوری به خود می‌گیریم، نشان می‌دهیم از آن سخن ناخشنودیم. در چهره و صورت ما فقط ۴۳ ماهیچه وجود دارد. این ماهیچه‌ها می‌توانند در ترکیب‌های مختلف، حالات بی‌شماری را در چهره ما به وجود بیاورند.

دست‌ها

از قدیم این باور وجود داشته که وقتی کسی را می‌بینید، میزان فشار دست‌ها به یکدیگر در هنگام دادن نشان‌دهنده احساس طرفین است. یک دست دادن ساده اطلاعات زیادی در مورد فرد روبه‌رو به دست می‌دهد. دست دادن سست و شل نشانه‌ای از رفتار متواضعانه طرف مقابل است. اگر عادت دارید این‌گونه دست بدهید، سعی کنید کمی به دست طرف مقابل فشار بیاورید که برداشت نادرستی نکند. اگر محکم دست می‌دهید، احتمالاً مؤید آن است که مصمم و بااراده هستید. کسانی که به زور دست‌ها را فشار می‌دهند از دسته اول هستند، ولی تظاهر می‌کنند که به دسته دوم تعلق دارند. وقتی دستتان را به دست طرف مقابل می‌چسبانید، خبر خوشی به او می‌دهید. این خبر تهاجمی بودن شما را آشکار می‌سازد. آدم‌های عصبی به لباس‌هایشان دست می‌کشند، موهایشان را می‌کنند و نخ لباس‌هایشان را جدا می‌کنند. این رفتار خبر از این می‌دهد که حواس آنها جای دیگری است. وقتی دست‌هایتان را پشت سرتان به هم قفل می‌کنید، قدرت و مصونیت خود را به نمایش می‌گذارید.

یادتان باشد در مورد دروغ چه گفتم. بهترین راه برای شناختن دروغگو این است که او کف دستش را، و به احتمال زیاد دست راستش را، روی سینه و قلب می‌گذارد. وقتی هم به دروغ‌گویی متهم می‌شود، از سر خشم و برآشفته‌گی آه می‌کشد و می‌پرسد: «یعنی من دروغ می‌گویم؟» یا «چطور در مورد من این‌جور فکر می‌کنید؟» این ژست را به این دلیل می‌گیرد که بگوید آدم صادقی است. این کار باعث تحریک اطرافیانش می‌شود. چرا؟ چون به نظر آنها واکنشی در این مقیاس اصلاً لازم نبوده است. بنابراین حتماً دلیلی دارد که چنین واکنشی نشان می‌دهد.

همه آدم‌ها حریم خصوصی و خلوتی دارند. این از نیازهای ضروری آدم‌هاست. وقتی با کسی صحبت می‌کنید، این حریم و خلوت ممکن است شما را از آن فرد دور نگاه دارد. حریم خصوصی حدود چند فوت و حریم اجتماعی بین سه تا ده فوت است. وقتی در مورد حریم خصوصی صحبت می‌کنیم، منظورمان حریمی است که دو نفری که همدیگر را می‌شناسند در گستره آن ارتباط برقرار می‌کنند. اما حریم اجتماعی فاصله‌ای است که بین شما و افراد غریبه قرار می‌گیرد. دامنه این حریم بیشتر به فرهنگ کسانی بستگی دارد که با هم ارتباط برقرار می‌کنند. برای مثال، در منطقه نوردیک یا همان اسکاندیناوی حریم خصوصی وسیع‌تر از حریم ساکنان مدیترانه است.

حالا با همه اینها چه باید کرد؟

اشکال مختلف رفتار چگونه در بین انسان‌ها ایجاد تفاوت می‌کند؟ بدیهی است که برخی مؤلفه‌های شناخته‌شده درباره زبان بدن در یک نفر بخصوص دیده نمی‌شود. کسی که خودش را مشغول برداشتن پرزهای روی آستینش می‌کند از چیزی خسته شده است؛ شاید هم عصبی شده است. نمونه دیگر نوع رفتار انسان در زمان بی‌اطمینانی است. انسان سبز دچار بی‌اطمینانی به صندلی تکیه می‌دهد. قرمز خودش را به جلو خم می‌کند. چون بی‌اطمینان است، سعی می‌کند، بر بحث‌ها تسلط یابد. در صفحات بعد نمونه‌های دیگری از این اختلافات را خواهیم دید. حالا در زندگی واقعی به مردم توجه کنید. ببینید آیا نمونه‌هایی از این رفتارها را خواهید یافت. ولی یادتان باشد زبان بدن زبانی است شخصی؛ یعنی در هر شخصی، شکل خاص آن فرد را پیدا می‌کند. البته این زبان وجوه عمومی و مشترکی هم دارد که در همه آدم‌ها و در همه نقاط جهان یکسان است؛ برای مثال، خیره شدن‌های تحقیرآمیز به دیگران [یا همان نگاه عاقل اندر سفیه]. این نوع نگاه تقریباً در همه جوامع و کشورها وجود دارد. اما موارد پراختلافی هم هست که باید خودمان آنها را پیدا کنیم، ببینیم، بشناسیم و دسته‌بندی کنیم. در این قسمت، راهنمای مختصری برای این منظور ارائه می‌شود.

زبان بدن قرمزها

برخی از مبانی رفتاری قرمزها که باید به خاطر بسپاریم. قرمزها:

- فاصله‌شان را از دیگران حفظ می‌کنند؛

- محکم دست می‌دهند؛

- با حالت تهاجمی، خود را به جلو خم می‌کنند؛

- نگاهشان به طرف مقابل مستقیم و چشم‌درچشم است؛

- قیافه و رُستشان حاکی از سلطه و کنترل است.

قبلاً گفته بودم که زبان بدن قرمزها مشخص و متمایز است. قرمز را از دوردست هم می‌توان شناسایی کرد.

وقتی در اجتماعات شلوغ راه می‌روید، کسانی را می‌بینید که یا هجوم می‌آورند، یا ساکت ایستاده‌اند، یا با کسی حرف می‌زنند و یا به این طرف و آن طرف می‌نگرند تا علت شلوغی را پیدا کنند. فرض کنید در میدان شلوغی هستید که لبریز از آدم است. اگر نگاه دقیق‌تری بیندازید، کسی را می‌بینید که با قدم‌های بلند و با سرعت در حال عبور از وسط میدان است. او اصلاً به اطرافیان خود توجه ندارد. چشمش را به جلوی خودش دوخته است و پیش می‌رود. این فرد قرمز است. قرمزها بی‌هیچ مشکلی با سرعت از میان جمعیت عبور می‌کنند. قرمز جوری حرکت می‌کند که دیگران از جلوی او کنار بروند. قدم‌هایش استوار و محکم است. انتظار دارد ما، یعنی دیگران، از جلوی او کنار برویم.

اولین باری که یک قرمز را می‌بینید، فاصله‌اش را با شما حفظ می‌کند. دست دادنش با شما محکم است، اما صمیمانه نیست. محتمل بدانید که قرمز، چه زن باشد و چه مرد، خودش را مسلط بر آن دیدار و آن مکالمه نشان دهد. بعضی‌ها معتقدند که این رفتار مخصوص مردهای سلطه‌گر است، اما زن‌ها هم از این رفتارها دارند. قرمزها نیازمندند که خودشان را طرف معامله و مذاکره نشان دهند.

لبخندهای بیش‌ازحد آنها را جدی نگیرید. اگر در یک جلسه کاری حضور یابید، می‌بینید که آن لبخندها خیلی سریع به اخم تبدیل می‌شوند. حتی در نشست‌های دوستانه هم قرمزها احتیاط‌هایی می‌کنند. قرمزها هرگز شما را صمیمانه در آغوش نمی‌گیرند، مگر اینکه مست باشند که در آن صورت هر اتفاقی ممکن است بیفتد.

وقتی پای قرمزی در میان باشد، اوضاع خیلی زود متشنج می‌شود. وقتی هم اوضاع متشنج می‌شود، قرمز روی میز سوار می‌شود، خودش را به طرف دیگر جلو می‌اندازد و شروع می‌کند با تندی و شدت به نفع خودش بحث کردن. او مستقیم در چشم شما نگاه می‌کند و نگاه خیره‌اش را به شما می‌دوزد. قرمز از ابتدا انگشتش روی ماشه است. آماده اعمال قدرتش باشید.

از طرف دیگر، بدانید که قرمز کمتر رُست می‌گیرد. اما رُست‌هایی که از او بروز می‌کند، هر قدر کم و محدود، کنترل‌کننده و تهاجمی است. قرمزها انگشتشان را خیلی راحت به سمت دیگران نشانه می‌روند. برای آنها اهمیتی ندارد که نشانه گرفتن انگشت به سمت دیگران توهین‌آمیز است. قرمزها گاه دستشان را هم به سمت شما جلو می‌آورند. در این حالت، دستشان رو به زمین است. از یک نفر بخواهید دستش را به این شیوه به سمت شما دراز کند تا احساس ناشی از این رفتار را درک کنید.

قرمز به راحتی سخن شما را قطع می کند. البته این رفتار منحصر به قرمزها نیست. وقتی شما حرف می زنید، آنها مرتب نفسشان را بالا می آورند تا از هر وقفه ای در بین سخنان شما استفاده و شروع به صحبت کنند. اگر زیادی منتظر بمانند، با صدای بلند حرف شما را قطع می کنند و وارد بحث می شوند و خیلی زود بر جلسه تسلط می یابند.

صدا

بلندی صدای قرمزها چقدر است؟ قرمزها غالباً بلند حرف می زنند. این قبیل آدم ها زیاد دیده می شوند؛ چون صدایشان را آن قدر بالا می آورند که همه حرف آنها را بشنوند. البته حتی قرمزها هم عصبانی و نگران می شوند. ما معمولاً متوجه عصبانیت و نگرانی آنها نمی شویم؛ چون مثلاً موقع عصبانیت صدایشان نمی لرزد.

این یکی از رازهای قرمزهاست. مهم نیست پشت پرده چه اتفاقی در حال وقوع است. قرمزها مجاب کننده و قانع کننده جلوه می کنند. آنها نه وقفه و درنگی دارند و نه لکنت زبانی. انگشتشان روی ماشه است. اگر به حرفشان گوش ندهید، سخنان را تکرار می کنند. دفعه دوم هم صدایشان را بلند می کنند تا بالاخره حرفشان را پیش ببرند.

سرعت در گفتار و کردار

عجول. قبلاً هم گفته بودم که قرمزها همیشه عجول اند. از نظر آنها سرعت یعنی خوب. طبعاً دامنه سرعت به شکل حرف زدن یا همان گفتار و کردارشان هم کشیده می شود. آن قدر سریع حرف می زنند که انگار عصبانی هستند. قرمزها سرعت را نشان موفقیت می دانند. وقتی هم اشتباهی رخ بدهد، سریعاً اصلاحش می کنند.

زبان بدن زردها

برخی از مبانی رفتاری زردها که باید به خاطر بسپاریم. زردها:

- ملموس و باورپذیرند؛

- آرام و شوخ اند؛

- نگاهشان دوستانه است؛

- رُستهایشان معنادار است؛

- احساس رفاقت دارند.

زبان بدن زردها غالباً خیلی علنی و گیراست. لبخند از روی لبانشان کنار نمی رود. حتی وقتی بهانه و دلیلی برای لبخند زدن وجود نداشته باشد، باز هم لبانشان به خنده باز است. شوخ طبع و طنازند. بسیار آرام اند. وقتی با همسایه ای که به خوبی نمی شناسندش دیدار می کنند، خود را روی میبل رها می کنند. اینها رفتارهای مرسوم زردهاست. زردها در هر شرایطی احساس آرامش و امنیت می کنند و این آرامش و امنیت مشهود است. زرد عین یک

کتاب گشوده و باز است. تنها شباهت بین زردها و قرمزها سرعتشان است. زردها خیلی تند و سریع اند و حرکات تندشان مشهود است. اعتماد به نفس زردها مشعشع و ساطع است.

حریم خصوصی شان نسبی است. رنگ های دیگر دوست ندارند افراد خیلی به آنها نزدیک باشند، اما زردها خودشان پیش دستی می کنند و به دیگران نزدیک می شوند. زردها به صورت خلق الساعه و ناگهانی شروع به بغل کردن همه آدم های اطرافشان می کنند. چه زن باشند و چه مرد، هیچ فرقی نمی کند؛ بسته به این است که آن روز چه حالی داشته باشند.

وقتی چنین اتفاقی بیفتد و زمانی که زردها این چنین گرم و پذیرا رفتار کنند، بقیه ممکن است جا بخورند و عقب بروند. اما فقط زردها نیستند که از بغل کردن دیگران خوششان می آید. ممکن است فقط دستی روی شانه کسی بگذارند و یا با دست به پشت آنها بزنند بی آنکه هیچ غرض و انگیزه پنهانی دیگری داشته باشند. زردها فقط می خواهند صحبت طرف مقابل را تأیید کنند. چیزی را که زردها طبیعی و برنامه ریزی نشده می بینند دیگران دعوت می شمارند. طبیعی است که نتیجه خوبی هم برای آنها در بر ندارد. به طور کلی، با زردها که باشی سروکارت با شوخی و لطیفه و خنده و شادی است. نگاه زردها بی مسئله است. نگاهشان عمیق، شاد و دوستانه است.

لحن و میزان بلندی صدای زردها از ابتدا تا انتها خبر از یک ارتباط قوی می‌دهد. صدایشان از دور به گوش می‌رسد. می‌خندند، شوخی می‌کنند، شور و شوق جاری می‌کنند، شادی می‌پراکنند و انرژی می‌دهند.

به طور کلی، زردها همدلی بسیار آشکار و مشهودی دارند. یا صد درصد با شما هستند یا اصلاً کاری به کارتان ندارند. این گرمی در صدایشان قابل مشاهده است. صدایشان بالا و پایین دارد. سرعت، شدت و شور در سخن گفتنشان تغییر می‌کند. زردها غالباً نغمه‌ای قدرتمند در صدایشان دارند. صدایشان موزون است.

مهم نیست که زرد در لحظه سخن گفتن چه حالی داشته باشد؛ آن حال در کلامش مشهود و عیان است.

سرعت در گفتار و کردار

سریع. سرعت گفتار و کردار زردها به اندازه قرمزها نیست، اما بسیار بالاست. آیا تابه حال کسی را دیده‌اید که موقع عجله داشتن سخن بگوید؟ انگار لکنت دارد. جویده‌جویده سخن می‌گوید. تقریباً نیمی از کلمه‌ها و سخنان از دهانش خارج می‌شود. شما باید حدس بزنید که قصد گفتن چه سخنی داشته است، اما گاهی سخنانش اصلاً فهمیدنی نیست. زردها هستند که زبانشان نمی‌تواند چیزی را بگوید که آنها می‌خواهند بیان کنند.

زبان بدن سبزها

برخی از مبانی رفتاری سبزها که باید به خاطر بسپاریم. سبزها:

- آرام، راحت و صمیمی هستند؛

- روشمند عمل می‌کنند؛

- عادت دارند به صندلی تکیه بدهند؛

- نگاهشان دوستانه است؛

- رُست‌های ضعیف را ترجیح می‌دهند.

سبزها غالباً، نه همیشه، در استفاده از زبان بدنشان تنبل هستند. وقتی کاملاً هماهنگ و موافق باشند، زبان بدنشان آرام می‌شود. زبان بدن سبزها آرامش و اعتماد می‌پراکند. نه حرکات تند و بی‌پروا می‌کنند و نه سرشان را ناگهانی تکان می‌دهند. حرکاتشان موزون و آرام است.

رُست‌هایشان بیشتر مناسب گروه‌های کوچک و بی‌آلایش است. سبزها در گروه‌های بزرگ احساس آرامش نمی‌کنند و ناپذیرا و محافظه‌کار ظاهر می‌شوند. سبزها زبان بدنی دارند که غالباً آنها را لو می‌دهد. سعی می‌کنند که احساساتشان را پنهان کنند، اما همیشه موفق نمی‌شوند. اگر ناراحت باشند یا اوضاعشان به هم ریخته باشد،

همه چیز در رفتارشان مشاهده می‌شود.

وقتی دور یک میز می‌نشینند، باید احتمال بدهید که به صندلی تکیه دهند. اما این رفتار مغایر با رفتارهای دیگران است. سبز با نزدیک شدن به دیگران مشکلی ندارد، اما به صندلی تکیه می‌دهد. آنها هم مثل زردها دوست دارند دیگران را نوازش و لمس کنند. اگر فردی آشنا را نوازش و لمس کنند که اشکالی ندارد. مراقب باشید. وقتی سبزی را نوازش می‌کنید که شما را نمی‌شناسد، مراقب باشید از حد خودتان پا فراتر نگذارید. آنها حریم خصوصی خود را حفظ می‌کنند.

وقتی قرمزی از این طرف اتاق به آن طرف می‌رود، متوجهش می‌شوید. سبزه‌ها، در بسیاری موارد، درست بر خلاف قرمزها عمل می‌کنند. سبزه‌ها وقتی حرف می‌زنند، به طرف مقابل افتخار می‌دهند. سبزه‌ها سعی می‌کنند خودشان را پنهان نگاه دارند. چرا؟ برای اینکه دوست ندارند در کانون توجه باشند.

سبزه‌ها همیشه چهرهٔ بشاش و دوستانه‌ای دارند. اگر چنین نباشند، معنایش این است که بی‌طرف‌اند. انتظار لبخندهای اغراق‌شده یا رُست‌های تندوتیز نداشته باشید. اما سبز اگر شما را بشناسد، وضع به کلی فرق می‌کند. اگر فکر کند شما دوست خوبی هستید، می‌تواند بسیار صمیمی و دوست باشد. اگر تازه با شما آشنا شده باشد، باید حوصله داشته باشید و کمی صبر کنید.

اجازه بدهید سبزه‌ها به سمت شما بیایند. خودتان را به آنها تحمیل نکنید. سبزه‌ها در طول زمان به شما اعتماد می‌کنند. در این صورت، آرام خواهند بود و طبیعی‌تر رفتار خواهند کرد.

صدا

صدای سبز هیچ وقت قوی نیست. صدای آنها از داخل گروه بیرون نمی‌رود. باید تلاش کنید تا صدایشان را بشنوید. سبز حتی وقتی در برابر گروه بزرگی صحبت می‌کند، جوری سخن می‌گوید که گویی فقط سه چهار نفر آنجا گرد میزی نشسته‌اند. البته سبزه‌ها در برابر گروه‌های بزرگ سخن نمی‌گویند، مگر مجبور شوند. سبزه‌ها به جز آن سه چهار نفر کس دیگری را نمی‌بینند، انگار آن صد و چند نفر دیگر آنجا نیستند. صدایشان ضعیف است. به سختی می‌توانید حرفشان را بشنوید.

با این حال، اگرچه صدایشان بلند نیست، نرم، آرام و روان است. صدای آنها گرمابخش است. سرعت سخن گفتنشان کم است و زیر و بم و بالا و پایین کمی دارد. وقتی حرف می‌زنند، مشخص است که زرد نیستند.

سرعت در گفتار و کردار

سبزه‌ها عموماً کندتر از قرمزها و زردها هستند، اما از آبی‌ها فرزتر و تندترند. سرعت، فی‌نفسه برای سبزه‌ها ارزشی

ندارد. اگر سرعت زیاد موجب از بین رفتن همکاری بین اعضای گروه شود، سبزه‌ها از سرعت می‌کاهند. مهم نیست که فرصت کی تمام شود. مهم‌ترین چیز همیشه احساس افراد است.

زبان بدن آبی‌ها

برخی از مبانی رفتاری آبی‌ها که باید به خاطر بسپاریم. آبی‌ها:

- ترجیح می‌دهند فاصله با دیگران را حفظ کنند؛

- یا نشسته‌اند یا ایستاده؛

- غالباً زبان بدنشان مخفی است؛

- مستقیم نگاه می‌کنند؛

- بدون هیچ ژستی صحبت می‌کنند.

ساده‌ترین راه برای معرفی زبان بدن آبی‌ها این است که بگوییم آنها اصلاً زبان بدن ندارند. ممکن است این تعریف ساده‌انگارانه باشد.

منظور من این است که زبان بدن آبی‌ها قابل تعریف نیست. نه صورتشان چیزی را نشان می‌دهد و نه بدنشان. وقتی با فروشندگان در مورد زبان بدن صحبت می‌کنم، معمولاً می‌گویند که زبان بدن «بعضی‌ها» قابل تعریف نیست. اگر بپرسم آیا این «بعضی‌ها» همان‌ها نیستند که شق‌ورق سر جایشان می‌نشینند و حتی یکی از ماهیچه‌های صورتشان هم تکان نمی‌خورد، سری تکان می‌دهند و می‌گویند: «بله، درست است».

ممکن است منظورشان آبی‌ها باشد؛ کسانی که حتی به خودشان تکان هم نمی‌دهند و هیچ اطلاعی در مورد احساس درونی‌شان، که ما به آن نیاز داریم، بر ملا نمی‌سازند.

بسیاری از آبی‌ها می‌توانند بیانیه‌های بلندبالا بخوانند و سخنرانی‌های طولانی بکنند، بی‌آنکه ذره‌ای از احساساتشان در چهره‌شان نمایان گردد.

یک بار از یک مدیر آبی شنیدم که اداره‌اش تعطیل خواهد شد و باید طرحی برای اخراج سیصد نفر از کارمندانش تهیه کنیم. موقع گفتن این سخنان، حتی یک ماهیچه در صورتش تکان نخورد.

این رفتار عده‌ای را به این اعتقاد می‌رساند که آبی‌ها بی‌احساس‌اند. مسلماً این سخن نادرست است. یادآوری کنم که آبی‌ها درون‌گرا هستند؛ یعنی بسیاری از احساساتشان را مخفی نگاه می‌دارند. احساسات آنها فعال است، اما نه در لایه بیرونی، بلکه در لایه‌های درونی وجودشان.

سال‌ها پیش، خانمی را دیدم که در یک مسابقه تلویزیونی نیم‌میلیون دلار برده بود. شوهرش از شادی فریاد

می کشید، اما خود خانم خونسرد نشسته بود و لبخند سردی روی لب هایش به چشم می خورد. مجری برنامه لبخندی زد و دست هایش را باز کرد. چند لحظه همه مانده بودند که برنده کیست. خانمی که برنده شده بود چندان حرفی نزد. فقط گفت: «متشکرم. خیلی خوب بود». اصلاً تکان هم نخورد. به نظر من دلیل خونسردی اش این نبود که میلیونر بود و نیازی به این پول نداشت و از برنده شدن هیجان زده نشده بود؛ دلیلش آبی بودن آن خانم بود. به نظرم او در لایه های درونی وجودش از برنده شدن خیلی هم مسرور و هیجان زده شده بود، اما این سرور و هیجان را نشان نمی داد. یک روز باید به آن کانال تلویزیونی زنگ بزنم و ببینم آیا نوار آن برنامه را هنوز دارند یا نه؛ چون اگر داشته باشند، بهترین نمونه برای اثبات این ادعاست.

آبی ها وقتی در برابر گروه کثیری حرف می زنند، این گرایش را کاملاً بر ملا می کنند. آنها درست مانند سبزه ها دلیلی نمی بینند که در کانون توجه باشند. فرق بین این دو رنگ در این است که سبزه ها دوست دارند زمین دهان باز کند و آنها را بلعد، ولی آبی ها همان جا که نشسته اند باقی می مانند. آنها بی حرکت و بی هیچ نشانی از احساس روی صورت خشک و بی روحشان می کوشند به حاضران روحیه و شوق بدهند.

آبی ها حریم وسیعی برای خود قائل هستند. وقتی دیگران را دور از خود نگاه می دارند، احساس راحتی و رضایت می کنند. البته بستگی به این دارد که فرد یا افراد مقابل را چقدر بشناسند. با وجود این، حریم آنها وسیع تر از حریم زردها است.

اگر دیگران بخواهند وارد این حریم شوند، زبان بدن آبی ها کاملاً متوقف و بسته می شود. دست ها را در هم فرومی برند و پاهایشان را روی هم می اندازند.

همان طور که قبلاً هم گفته ام، آبی ها تحرکی کمتر از دیگران دارند. وقتی می ایستند، مثل شاخ شمشادند و تکان نمی خورند. نه جابه جا می شوند و نه قدم می زنند. شاید یک ساعت در همان نقطه بی حرکت بمانند و سخنرانی کنند. وقتی می نشینند، در تمام مدت همان جا که نشسته اند باقی می مانند.

می خواهم نتیجه بگیرم که آنها از ژست استفاده نمی کنند. یک زرد را در نظر بگیرید: شخصیتی پویا و برون گرا. حالا درست در نقطه مقابل آن زرد، فرد دیگری را مجسم کنید. همه حرکت ها را از او بگیرید. آبی ها فکر می کنند دلیلی برای این حرکت ها وجود ندارد. چیزی که باقی می ماند – به قول یک نفر – یک چهره سنگی و خشک بیش نیست.

آبی ها مستقیماً در چشم طرف مقابل خیره می شوند. از نگاه کردن مستقیم ابایی ندارند، حتی اگر این نگاه دیگران را آزار بدهد.

صدای آبی‌ها اگرچه ضعیف نیست، کنترل‌شده، مهارشده و آرام است. در مورد خودشان هیاهو به راه نمی‌اندازند. خودشان را کنترل می‌کنند. معمولاً محزون صحبت می‌کنند. جوری ارزیابی‌شده و با کلمات انتخاب‌شده حرف می‌زنند که انگار متفکرانه سخن می‌گویند.

معمولاً در صدای آبی‌ها هیچ فرازوفرودی نیست. آبی در تمام طول مدت سخنرانی یکنواخت حرف می‌زند، چه راهنمای تلویزیون را بخواند و چه پس از انتخابات ریاست‌جمهوری، برنده شدن خودش را به ملت اعلام کند. در صدایش نه آهنگی است و نه نغمه‌موزونی؛ فقط نوشته‌های روی کاغذ را می‌خواند.

سرعت در گفتار و کردار

آرام. دست‌کم اگر با دیگران مقایسه شوند، آرام‌اند. مثلاً قرمزها و حتی زردها در مقایسه با آبی‌ها با سرعت صوت صحبت می‌کنند. اما آبی‌ها سرعتی کاملاً متفاوت دارند. تا آنجا که بتوانند آرام‌اند. هیچ علاقه‌ای به سرعت ندارند.

۱۱. نمونه‌ای از زندگی واقعی: میهمانی‌های اداری؛ چگونه ملاقات‌شوندگان را درک کنیم؟

سال‌ها پیش در بانک کار می‌کردم. کار در بانک، از جنبه‌های مختلف، جالب و جذاب است. البته گاه‌گاهی کسل و ملالت‌بار هم هست. با این حال، از افراد گوناگون بسیار آموختم. حکایت‌های زیادی از دیدار با مشتریان جالب توجه برای گفتن دارم. جالب‌ترین بینش را در پشت‌صحنه به دست آوردم.

یکی از شگفت‌انگیزترین تجربه‌هایم را در شعبه محل کارم در دهه ۱۹۹۰ کسب کردم. در آنجا همه کارمندان کلیشه‌ای کار می‌کردند. یعنی روش‌هایی قدیمی و جاف‌تاده وجود داشت که همه بر مبنای آنها کار می‌کردند. بعضی رفتارها شخصیت و خصلت‌های آن کارمندان را به خوبی نشان می‌داد. چند نفر آبی از بقیه متمایز بودند. چند نفر سبز و زرد نیز حضور داشتند و خلاصه یک رئیس قرمز هم بالای سرشان بود.

در یکی از ایام فصل بهار که سر ما خیلی شلوغ بود، اتفاقاً تعدادی از کارمندان مریض شده و غیبت کرده بودند. سنگینی کار روی دوش ما تلنبار شده بود و مشتریان حساسی فشار می‌آوردند. همگی خسته، ناراحت و حساس شده بودند. منتظر فرجی بودیم. یکی از اولین کارمندانی که از کار زیاد خسته شد و برید یکی از زردها بود. مشاور بود. سر ناهار گفت که از دیدن چهره خسته همکاران متأثر شده است و تصمیم دارد جشنی به راه بیندازد و خستگی را از تن همه بیرون کند. او دقیقاً می‌دانست مشکل چیست.

موقع پیدا کردن راهی برای تجدید قوا و دنبال کردن کارها و پیش رفتن فرارسیده بود. یک میهمانی اداری برای کارمندان شرکت راهگشا بود. آن خانم مشاور با شور و شغف توضیح داد که سالن بزرگی مناسب برای برگزاری کنفرانس‌ها خارج از شهر وجود دارد. همه ما می‌توانیم دو روز تعطیلی آخر هفته را به آنجا برویم و حساسی استراحت کنیم. در آنجا استخر آب گرم، اتاق ورزش، اتاق‌هایی زیبا برای استراحت و خواب و یک رستوران امروزی خوب برایمان مهیا خواهد بود. آنچه وعده داده می‌شد کاملاً جذاب و خاص بود. آن خانم مشاور توضیح داد که دوستی را می‌شناسد که می‌تواند با هزینه‌ای مناسب، امکان استفاده از آن مجموعه را برایمان فراهم کند. نظر ما را جویا شد.

ابتدا همه ما به او خیره شدیم. باورمان نمی‌شد که این حرف‌ها واقعی باشد. خیال می‌کردیم او رئیس را نمی‌شناسد؛ اگر می‌شناخت، چنین پیشنهادی نمی‌کرد. خانم مشاور با لبخند درباره لذت‌های مهیا برای ما در آن مرکز سخن می‌گفت. می‌گفت که می‌توانیم از وسایل بدن‌سازی استفاده کنیم، مسابقات دوستانه به راه بیندازیم، داخل جکوزی خستگی در کنیم و البته آخر شب ضیافت ترتیب بدهیم و خلاصه حساسی کیف کنیم.

بحث داغی درگرفت. بعضی از ما این پیشنهاد را عالی توصیف کردیم. مدیر ما قرمز بود. مدیر قرمز بانک آمد و ابتدا

به همه نگاه کرد و متوجه شد که کارمندان از این پیشنهاد خوششان آمده است. خود او هم علاقه‌مند شده بود. همه خسته بودند و مدیر هم می‌خواست قدردانی خود را از تعهد کارمندان ابراز کند. چه بهتر از این؟ پس درجا موافقت کرد. پنج دقیقه بعد و پس از گفت‌وگویی مختصر، اعلام کرد که میهمانی برگزار خواهد شد و هزینه را هم او تقبل خواهد کرد.

نگاهی به خانم مشاور زرد، که پیشنهاد را مطرح کرده بود، کرد و از او خواست ترتیب میهمانی را بدهد. تلفن زدن‌ها و رزرو کردن‌ها و بقیه کارها شروع شد.

رجزخوانی‌های مشاور زرد شروع شد. نطق‌گرایی کرد که نشان دهد او این پیشنهاد را عملی کرده است. اما رئیس قرمز دستش را بلند کرد و خانم مشاور را به سکوت فراخواند. چند نفر از همکاران سبز پشت سر او، روی گوشه مبل، یعنی همان‌جا که همیشه می‌نشستند، نشسته بودند. رئیس حتی برنگشت تا از بودن آنها در پشت سرش مطمئن شود. اطمینان داشت که آنها همان‌جا در جای همیشگی نشسته‌اند. از تک‌تک آنها خواست کمک کنند. آنها هم بدون اینکه بدانند چه باید بکنند، با درخواست او موافقت کردند. رئیس قرمز سری تکان داد و اتاق را ترک کرد. کارش تمام شده بود؛ یعنی وقتی بلند شد، قضیه را یکجا فراموش کرد.

موجی از هیجان به راه افتاد. قرمزها و زردهای حاضر همه با هم در مورد میهمانی داد سخن دادند. مشاور زرد به شدت مسرور بود. با وجودی که میهمانی نهایی شده بود، هنوز سعی می‌کرد برگزاری آن را به حساب خودش بگذارد. پیشنهاد او برای تشکیل میهمانی رفته‌رفته ابعاد تازه‌ای یافت. این پیشنهاد ابتدا از یک میهمانی رسمی ساده شروع شد، اما کم‌کم تبدیل به بالماسکه همراه با پوشیدن لباس‌های مختلف شد.

یکی از حاضران بی‌سروصدا و ساکت در گوشه‌ای نشسته بود. او مدیر اعتبارات بانک و آبی بود. نگران به نظر می‌رسید. همه که ساکت و آرام شدند، با صدای بلند گفت: «فکرش را کرده‌اید که با چه وسیله‌ای خودمان را به آنجا برسانیم؟»

آنچه او در مورد این میهمانی شنیده بود در بیست‌مایلی شهر بودن سالن برگزاری کنفرانس بود. حالا مشکل تازه‌ای و چالش لجستیکی مهمی در برابر ما ظاهر شده بود. آیا ماشین به تعداد کافی وجود داشت؟ تاکسی‌چطور؟ بهتر نبود بانک اتوبوسی کرایه کند؟ بالاخره چطور باید به آنجا می‌رفتیم؟ مشکلات خودشان را نشان دادند. دوست آبی ما هم دوباره نشست، لم داد و با لبخندی دندان‌هایش را نمایان کرد.

خانم مشاور زرد از جا پرید، رو به دوست آبی کرد و او را به منفی‌بافی و دادن انرژی منفی متهم کرد. او بهترین پیشنهاد را داده بود و حالا آن دوست آبی با طرح سؤالی همه چیز را خراب کرده بود. بهتر نبود آن دوست آبی یک

بار هم که شده پیشنهادی می‌داد؟ نظر خود او چه بود؟ به نظر او ما چگونه باید به آن محل می‌رفتیم؟ دوست آبی پاسخی نداشت. او فقط چند احتمال و گزینه را برشمرد. نه نظری داشت و نه قدرت تصمیم‌گیری. فقط می‌دانست که همه جوانب در نظر گرفته نشده بود.

سبزه‌ها پیشنهاد کردند که با ماشین‌های خودشان همکاران را به آنجا ببرند. پنج ماشین کافی بود. قول دادند که خودشان کار را تمام کنند. این پیشنهاد جو را آرام کرد. خانم زرد دوباره احساس پیروزی کرد. میهمانی پیشنهادی او هنوز سر جای خودش باقی بود.

همه منتظر میهمانی بودند، اما مشاور زرد ناپدید شد. بر حسب تصادف، سالن برای آن روز مورد نظر ما رزرو شده بود. قرار بود یک مراسم عروسی در آنجا برگزار شود. شاید هم آن کسی که قول داده بود رزرو را انجام دهد کارش را درست انجام نداده بود. شاید هم هر دو.

۱۲: انطباق یافتن: چگونه با احمق‌ها رفتار کنیم؟

(احمق یعنی کسی که مثل ما نیست)

حالا نگاهی بیندازیم به روش‌هایی که باید به کار بگیریم تا خود را با هم تطبیق دهیم و با یکدیگر همکاری داشته باشیم. روزی کسی، احتمالاً با لبخندی بر چهره، گفته است که آزمایش هوش و شعور کار ساده‌ای است: «اگر با من موافق باشی، باشعور و هوشیار هستی، اما اگر با من موافق نباشی، بی‌شک و آشکارا احمق هستی».

به نظرم شما آن قدر باشعور هستید که این حرف را نپذیرید. اما از همه این حرف‌ها که بگذریم، این سؤال برای خیلی از ما پیش می‌آید که چرا بعضی از انسان‌ها هیچ چیز نمی‌فهمند، یعنی «نفهم» هستند. در مقدمه نوشتیم که در جوانی دریافته بودم کسانی که بسیار باشعور به نظر می‌رسند گاه بسیار احمق جلوه می‌کنند. آنها دیده‌های ما را نمی‌بینند. بعضی‌ها با ظرافت می‌گویند فلانی نرمش شعور ندارد. علت این است که آنها آن قدر خوب تربیت شده‌اند که نتوانند به راحتی از واژه احمق استفاده کنند.

انسان‌ها حتماً با هم فرق می‌کنند. با این همه تفاوت چه باید کرد؟

چگونه باید با انسان‌هایی تعامل کرد که با ما فرق می‌کنند، رفتارشان متفاوت است و واکنش‌هایشان دیگرگون؟ آیا می‌توانید آدم‌هایی با خصایص مختلف را در موقعیت‌های گوناگون پذیرا باشید؟ سؤال خوبی است. آیا خوب است که وقتی با کسی روبه‌رو می‌شوید، مطابق با خصلت‌هایی که او دارد، به کلی تغییر کنید و به گونه‌ای کاملاً متفاوت و منحصر به فرد با او رفتار کنید؟^{۷۴} طبیعی است که ما همان باشیم که هستیم و همیشه همان باشیم و همیشه ریشه و عمق رفتاری خودمان را نمایش بدهیم. اما به دلایل متعدد، احساس می‌کنیم که لازم است برای تعامل با آدم‌های پیرامونمان کمی تغییر کنیم و خودمان را با آنها انطباق دهیم.

در مورد میزان و چگونگی این انعطاف‌پذیری هنوز حرف و حدیث فراوان است. اگر قرار بر این باشد، باید آمادگی تغییر برای انطباق با موقعیت‌های فراوان و تعامل با انسان‌های بسیار متعدد داشته باشیم. برای این نوع انطباق، واژه‌هایی هم ساخته شده است: هوش احساسی یا هوش هیجانی یا همان ای.آی.^{۷۴}؛ یا عیار هیجانی یا بهره عاطفی یا همان آی. کیو.^{۷۵}

برای مواجهه با این نیاز مستمر به انطباق باید آگاه باشیم که انطباق نیازمند تلاش و صرف انرژی و نیروی فراوان است.

شرایط و موقعیت طبیعی ما محل بروز و ظهور رفتارهای اصلی ماست. اما رفتار غیرطبیعی ما در انطباق با دیگران

بروز می‌کند. به همین علت، باید نیرو و توان زیادی داشته باشیم که بتوانیم تمرین کنیم و این انطباق را صورت دهیم. اگر مطمئن نباشیم در هر موقعیت چه چیز درست است و چه چیز نادرست، اگر برای این انطباق آموزش ندیده باشیم و اگر توان کافی برای تحقق آن نداشته باشیم، گرفتار هراس می‌شویم. ما که معتقدیم رفتار طبیعی مان صحیح و حقیقی است، از بر عهده گرفتن نقش‌های جدید و متفاوت می‌ترسیم، درنگ می‌کنیم و غالباً دچار فشار روحی می‌شویم. در جریان تطبیق، کم‌کم انرژی خود را از دست می‌دهیم، نقش و رفتار جدیدمان ذره‌ذره از دست می‌رود و به رفتار قبلی و طبیعی خود برمی‌گردیم. همه این اتفاقات در میان شگفتی و تعجب کسانی رخ می‌دهد که در اطراف ما نشسته و به رفتارهای عجیب ما چشم دوخته‌اند.

در جهان متعالی

در بهترین جهان، همان جهان مطلوب، انسان‌ها خودشان هستند و رفتارهایشان روان و عاری از تکلف است. اگر چنین باشد، همه در صلح و صفا به سر خواهند برد و هیچ اختلاف و دعوایی هم رخ نخواهد داد. می‌گویند چنین جهانی وجود دارد. نامش مدینه فاضله^{۷۴} است. رسیدن به چنین جهانی کار ساده‌ای نیست. همان‌طور که در ابتدای کتاب گفتم، اگر خیال می‌کنید که می‌توانید همه را تغییر دهید، در اشتباهید. اگر کسی بتواند همه را تغییر دهد، شگفت‌زده خواهیم شد.

مهم نیست چه کسی هستید: قرمز، زرد، سبز، آبی و یا ترکیبی از این رنگ‌ها. شما هر رنگی داشته باشید، همیشه در اقلیت خواهید بود. همه آدم‌هایی که می‌بینید با شما متفاوت‌اند. مهم نیست شما چقدر متوازن و معقول باشید. هرگز نمی‌توانید در آن واحد خودتان باشید و مثل بقیه هم باشید. پس باید با آدم‌هایی که می‌بینید انطباق یابید. برقراری ارتباط راه خوبی است برای انطباق با دیگران.

ممکن است فکر کنید که این حرف درست نیست. شاید فکر کنید که همیشه باید خودتان باشید و هرگز نیازی به تطبیق با دیگران ندارید. می‌گویید همیشه خودتان بوده‌اید و تا این لحظه چنین زندگی کرده‌اید و مشکلی هم به وجود نیامده است.

حرف شما کاملاً درست است. طبعاً هر کسی ابتدا از خودش شروع می‌کند. اینکه مسئله‌ای نیست. اما انتظار نداشته باشید دیگران منظور شما را بفهمند. اگر می‌دانید اکثر مردمی که با شما ملاقات می‌کنند حرف شما را نمی‌فهمند و نیز با این عدم تفاهم مشکلی ندارید، نقلی نیست. به همین راه ادامه دهید.

الآن این کار را می‌کنید، حتی اگر نمی‌دانید چه می‌کنید

ما همین حالا هم در حال تطبیق دادن خودمان با دیگران هستیم. گاهی اصلاً نمی‌دانیم چه می‌کنیم. ما همیشه در

حال تنظیم و تطبیق خود با دیگران هستیم. این بخشی از بازی اجتماعی ماست. ارتباطات آشکار و پنهان ما پیوسته در جریان است. پیشنهاد من فقط ایجاد یک سامانه مطمئن‌تر برای تفاهم بیشتر است. نباید حدس بزنید. باید تطابق صحیح انجام شود. اما یادتان باشد: معمولاً هیچ سامانه‌ای کامل نیست.

بعضی از افراد با تطابق عامدانه با دیگران موافق نیستند. به نظر آنها انطباق با دیگران مترادف است با بی‌صداقی و تظاهر. در هر حال، می‌توانیم از انطباق طفره برویم.

نمونه‌ای از زندگی واقعی

ماجرایی واقعی برایتان تعریف کنم. داستان مردی است که سال‌ها پیش در جریان یک کنفرانس آموزشی ملاقاتش کردم. کارآفرینی دوست‌داشتنی و خیلی محبوب در بخش خصوصی بود که در زندگی خصوصی‌اش نیز موفق بود. این مرد، که اسمش را می‌گذاریم آدام، خیلی زرد بود. مردی خیال‌پرداز و رؤیایی بود با طرح‌های جاه‌طلبانه که آنها را گاه به اجرا می‌گذاشت.

آدام هرگز به این فکر نیفتاده بود که چگونه رفتار می‌کند و دیگران در مورد رفتارهایش چه فکری می‌کنند. این کار را لازم نمی‌دانست. یک روز کسی او را تشویق کرده بود که به کنفرانس بیاید. اصلاً نمی‌دانست که باید چه انتظاری از این کنفرانس داشته باشد.

موضوع آن روز کنفرانس موضوع همین کتاب بود. کارگاهی یک‌روزه بود. در این کارگاه یاد می‌گرفتیم که چگونه رفتارهای دیگران را بشناسیم و از آن طریق به شخصیتشان پی ببریم.

ناهار را که خوردیم، متوجه شدم که آدام از چیزی ناراحت است. قیافه‌اش جدی شده و زبان بدنش از کار افتاده بود. جلسه از سر گرفته شد و من مشغول صحبت شدم. رفته‌رفته بیشتر و بیشتر در صندلی‌اش فرو رفت. برای من کاملاً بدیهی بود که آدام در فکر چیز دیگری است.

پرسیدم از چه ناراحت است. ناگهان انفجاری رخ داد. فریاد کشید که «حرف‌های شما بی‌پایه است. چطور می‌توانیم آدم‌ها را به این شکل تقسیم‌بندی کنیم و آنها را در یک جدول فرضی قرار بدهیم؟» معلوم شد که از موضوع انطباق خوشش نیامده است. علت این بود که خیال می‌کرد دیگران باید با او انطباق یابند. موضوع این بود که نمی‌خواست دیگران را گول بزند. اصلاً از این کار خوشش نمی‌آمد.

همه تعجب کردند که آدام چرا و به چه دلیل با این انطباق موافق نیست. از نظر آنها دلیلی که او می‌گفت واقعی نبود. پس دلیل واقعی چه بود؟ آدام معتقد بود که نمی‌توان آدم‌ها را به این شیوه دسته‌بندی کرد. این الگو به نظرش نامناسب بود. خیال می‌کرد بیان نکردن احساس واقعی خطرآفرین است.

عده‌ای از حاضران معتقد بودند که آدام باید به حرف دیگران گوش دهد و دست از دردسرافرینی بردارد. بحث جدی شد. پس از سی دقیقه، بحث را قطع کردم.

نگرانی آدام را درک می‌کردم. از اینکه این مسئله را مطرح کرده بود خوشحال هم بودم. نگرانی‌اش این بود که این انطباق کارساز نیست. اگر آدم‌ها خودشان را با یکدیگر انطباق دهند، دیگر کسی خودش نخواهد بود. به نظر او، این رفتار، تقلبی بزرگ و نوعی گول زدن بود. او این رفتار را فریب دادن دیگران می‌دانست.

در سخن او نکته‌ای بود. خود شما می‌توانید میزان تعدیل و تغییر این انطباق را تعیین کنید. هرچه آدم‌ها را بیشتر بشناسید، راحت‌تر می‌توانید تصمیم بگیرید: یا انطباق را انتخاب کنید یا روش خودتان را ادامه دهید. تصمیم همیشه با خود شماست.

علاوه بر این، آدام بیشتر از این آزرده بود که من به عنوان یک متخصص توانسته بودم او را شناسایی و خصوصیاتش را بیان کنم. وقتی به نرم‌افزار ارزیابی شخصیت نگاه کرد، ساکت شد.

بالاخره نشستیم و صحبت کردیم و آدام نقش و فواید شخصیت‌شناسی را قبول کرد. در عین حال، او هم به من آموخت که در استفاده از این دانش و تخصص محتاط باشم.

آیا از سامانه‌ای استفاده می‌کنیم که کاربردش را نمی‌دانیم؟

هیچ سامانه‌ای کامل نیست. همیشه استثنا وجود دارد. هر سامانه‌ای فقط یک قطعه از جورچین زندگی انسانی است و نمی‌تواند تصویر کاملی از زندگی انسانی را نشان دهد.

من انطباق را برای هر رنگ به دو بخش تقسیم کرده‌ام. بخش اول به نیاز شما به تعامل مفید و مؤثر با طرف مقابلتان مربوط می‌شود، یعنی زمانی که قصد برقراری ارتباط با او را دارید و با هدف خوشحال کردنش، می‌خواهید به او بفهمانید که درکش می‌کنید. بخش دوم مربوط به زمانی می‌شود که تلاش می‌کنید مردم را به تأیید خودتان وادارید. کاری که هر رنگ در هر موقعیت جداگانه انجام می‌دهد الزاماً بهترین راه برای موفقیت نیست.

اگر این راه‌ها را انتخاب کنید، پیشرفت‌هایی چشمگیر خواهید کرد.

«کاری را که از تو می‌خواهم انجام بده، هرچه سریع‌تر بهتر، ترجیحاً حتی سریع‌تر از آنکه انجام می‌دهی.»

اگر نظریک قرمز را بخواهید، حتماً خواهد گفت که اکثر مردم تنبل و کند هستند؛ خیلی آهسته حرف می‌زنند، حشو و اضافه زیاد به کار می‌برند، منظورشان را دیر بیان می‌کنند و کارشان نافذ نیست. در دنیای قرمزها همه چیز به کندی پیش می‌رود و وقت زیادی می‌گیرد.

یادتان باشد که در مورد بی‌حوصلگی قرمزها چه گفتم. یادتان باشد که گفتم چقدر به دنبال نتیجه‌گیری سریع هستند. وقتی آدم‌ها موضوعات را در ذهنشان سبک‌وسنگین می‌کنند، قرمزها از کوره درمی‌روند.

از نظر قرمز فکر و عمل یکی است. هرچه فکر می‌کنی باید سریعاً به عمل تبدیل شود. اگر قرمز چیزی را دوست نداشته باشد، بحث و گفت‌وگوست. قرمز از بحث خوشش نمی‌آید.

نتیجه: اگر می‌خواهید با یک قرمز منطبق شوید، بجنید. دست بجنابید. حرف و عملتان را به سرعت یکی کنید. کمتر به ساعت نگاه کنید. این کاری است که قرمز انجام می‌دهد. اگر می‌شود جلسه‌ای را در نیم ساعت به نتیجه برسانید، این کار را بکنید. اگر قرمزی در ماشین شما نشسته است، تند برانید. قرمز بدش نمی‌آید که کمی تندتر از حد مجاز برانید. اگر آهسته برانید، ممکن است اصرار کند که خودش پشت فرمان بنشیند.

«می‌خواهید کارتان راه بیفتد؟ بلند صحبت کنید!»

همان‌طور که می‌دانید، قرمزها خیلی صریح حرفشان را می‌زنند. خوششان می‌آید که دیگران هرچه در دل دارند به آنها بگویند، تند و سریع. اگر اهل حاشیه رفتن باشید، نمی‌توانید با قرمز کار کنید. قرمز نمی‌تواند اتلاف وقت بی‌دلیل را درک کند. خودش خوب می‌داند چه وقت با آدم‌های روده‌دراز تعامل کند.

آدم‌ها معمولاً موقع حرف زدن زمینه‌چینی می‌کنند، سابقه می‌گویند، مسئله را تشریح می‌کنند و بعد می‌روند سر اصل مطلب. شاید کمی هم از راه‌حل‌های مورد نظرشان را برای حل مسئله بیان کنند.

از این کارها نکنید. این کارها در برابر قرمز بی‌فایده است.

نتیجه: اگر می‌خواهید قرمز شش دانگ حواسش را به شما بدهد، کوتاه و گزیده سخن بگویید. روشن حرف زدن و صراحت برای قرمز اهمیت دارد. مهم‌ترین قسمت پیامتان را مشخص کنید و حول همان محور سخن بگویید. فرض کنیم قصد دارید ترازنامه شرکت را برای او تشریح کنید. آخرین سطر ترازنامه را اول بخوانید. این همان چیزی است که قرمز نیاز دارد بشنود. وقتی سطر آخر را گفتید، اگر دوست داشتید، وارد جزئیات شوید. هیچ کلمه غیرلازمی بر

زبان نیاورید. وقتی به شرح سوابق می‌رسید، نشان دهید که تکالیفتان را خوب انجام داده‌اید و اطلاعات خوبی دارید. ممکن است سؤالاتی پیش آید. اگر قرمز به این نتیجه برسد که شما به موضوع تسلط ندارید، آن قدر سؤال می‌کند تا حال شما را بگیرد. نوشته‌ها باید کوتاه و موجز و دقیق باشد. بحث‌های کشدار و مطول به درد کسی نمی‌خورد. گاه یک خط نوشته پشت یک دستمال کاغذی کارسازتر است.

«اگر چیزی نمی‌دانید، چرا باید وقت‌م را صرف شما بکنم؟!»

قرمزها در زمان حال زندگی می‌کنند. هر اتفاقی که بیفتد همین زمان و در همین جا می‌افتد. توانایی عجیبی در تمرکز بر دستور کار دارند. وقتی با قرمز حرف می‌زنید، نباید از موضوع خارج شوید. از خلاقیت و فکرهای تازه بدش نمی‌آید، فقط به این شرط که در مسیر بحث و موضوع کار باشد. اگر قرمز حس کند که از موضوع خارج شده و به حاشیه‌گویی افتاده‌اید، از کوره درمی‌رود.

مؤثرترین روش قرمزها ابتدا تعیین موضوع بحث و سپس ورود به خود بحث است، خیلی ساده و صریح. نتیجه: از موضوع خارج نشوید. مطمئن‌ترین راه این است که قبل از رفتن به جلسه‌ای با حضور یک قرمز، ابتدا خودتان را با دقت آماده کنید. اگر در میانه بحث فکر دیگری به ذهنتان خطور کرد، آن را بنویسید و در پایان جلسه برای مطرح کردن آن اجازه بگیرید. در غیر این صورت، جلسه دیگری برای طرح آن موضوع تدارک ببینید.

اگر کسی بسیار قرمز بپرسد ساعت چند است، باید زمان دقیق را بگویید. مثلاً نگوئید هنوز وقت داریم. خود اوست که تصمیم می‌گیرد هنوز وقت هست یا نیست. برایش تعیین تکلیف نکنید. سرعت را فراموش نکنید. از نظر قرمز سرعت یعنی کارآمدی و بهره‌وری.

فراموش نکنید که ما در مورد کسب‌وکار صحبت می‌کنیم. باید اهل کسب‌وکار باشید. اگر فروشنده هستید، در کلاس‌های آموزشی زیادی در حوزه فروش شرکت کنید و چگونگی ارتباط با مشتری را یاد بگیرید. مشتری را بشناسید. اعتماد او را به خود جلب کنید.

این توصیه خوبی است؛ به آن عمل کنید. تا آنجا که لازم است، رابطه‌تان را با مشتری تقویت کنید. اما با قرمزها این‌گونه نباشید. برای مثال، اگر با قرمزی ناآشنا جلسه داشته باشید، سؤالی بدتر از این نیست که کجا زندگی می‌کند، در جریان آخرین مرخصی‌اش به کجا رفته است یا نظرش در مورد بازی فوتبال دیشب چیست. این سؤالات از نظر او بسیار بی‌ربط است. او برای دوست‌یابی و گپ زدن به این جلسه نیامده است؛ قصد کار و کاسی دارد. آدم‌های خیلی قرمز از اینکه ببینند کسی قصد دوست شدن با آنها را دارد یا به اصلاح می‌خواهد «پسرخاله» بشود خیلی عصبانی می‌شوند.

قرمز به آنجا نیامده است که رفیق شما بشود. فقط یک دلیل او را به آنجا کشانده است: کسب و کار. اگر حس کند قصد دوست شدن با او را دارید، شاید شما را از دفترش بیرون کند. در خیالش هم چنین تصویری ندارد. پس بهتر است شما هم این خیال را از سر بیرون کنید.

اگر قرمزی را خوب نمی‌شناسید، از چابپلوسی کردن اجتناب کنید. تعارفات را برای خودتان نگه دارید. نتیجه: فروش به قرمزها آسان‌ترین است. اگر قصد فروش دارید، فقط به اتاق قرمز بروید، پیشنهادتان را بدهید و بعد درخواست فروش کنید. اصلاً به روی خودتان نیاورید که هفته گذشته او را در سوپرمارکت دیده‌اید. او که شما را ندیده است. اگر قرمز به شما اعتماد کند و شما را انسانی نجیب بداند که نفعی به حالش دارد، شروع به مذاکره می‌کند. آن وقت است که در مورد قایق، ماشین و حتی سیاست وارد گفت‌وگو می‌شود. آن وقت است که می‌توانید با او توپ‌بازی هم بکنید. اما اول کسب اعتماد و بعد کارهای دیگر. اگر قبل از تمام شدن حرفتان جلسه را به پایان برد، تعجب نکنید. وقتی از ارتباط با شما راضی باشد، بلافاصله وارد معامله می‌شود. موضوع اصلاً به شخص شما ربطی ندارد. قرمز اهل گفت‌وگو و مذاکره نیست.

«شما دقیقاً نمی‌دانید؟ پس چرا وقتم را با شما تلف می‌کنم؟»

اینجا تضادی به نظر می‌رسد. قرمز از شما انتظار دارد مصمم و صریح باشید. اگرچه غالباً ادعا می‌کند که خودش تصمیمات مهم را می‌گیرد، دوست ندارد با افراد دودل و مردد معامله کند.

تردید داشتن از نظر قرمز موجد اعتماد نیست. گفتن جمله‌هایی مانند «سخت است بگویم...» یا «بستگی دارد به...» یا «راستش نمی‌دانم چه بگویم...» قرمزها را مأیوس می‌کند.

اگر نظری دارید، صریح بیان کنید. قرمزها شما را بر اساس میزان اعتماد به نفستان قضاوت می‌کنند. باید به قرمزها گوش داد و حرفشان را شنید، اما باید خودتان هم نظری داشته باشید، وگرنه ضعیف جلوه می‌کنید و این ضعف بر ارزش شما در نظر قرمز نمی‌افزاید.

یادتان باشد که ما خودمان را در دیگران هم جست‌وجو می‌کنیم. فرد قرمز که هر روز قرمز دیگری را ملاقات نمی‌کند. اما اگر تصادفی قرمزی را ببیند، در کمال خوش‌وقتی، شگفت‌زده می‌شود. با خود می‌گوید: «این هم مثل خود من است! خیلی عالی است». من قرمزهایی را دیده‌ام که قبل از شروع بحث داغ با خوشحالی دست‌هایشان را به هم مالیده‌اند.

نتیجه: نظر خودتان را بدون پلک زدن بیان کنید. در انتها با نظر قرمز موافقت کنید، اما خودتان را ارزان نفرروشید. قرمز اهل سروصدا، شلوغ‌کاری و مشت زدن روی میز است. صدایش را بلند می‌کند و مشت‌هایش را در هوا تکان

می‌دهد. خیلی‌ها در برابر این گونه رفتارها کوتاه می‌آیند. اما کسی دوست ندارد سرش داد بزنند، دوست دارد؟ بدترین کار این است که در برابر قرمز عقب بنشینید و اجازه دهید برنده شود. اگر قرمز اجازه پیدا کند بر شما مسلط شود، چیز خیلی مهمی را از دست خواهید داد: احترام. اگر قرمز برای شما احترام قائل نباشد، پوستتان را می‌کند و شما را خام‌خام خواه می‌بلعد. آن قدر شما را زیر پا نگاه می‌دارد تا له شوید و به گوشه‌ای پناه ببرید و دیگر امیدی به کار با او نداشته باشید. دست‌آخر هم تبدیل به یک موجود بی‌ارزش خواهید شد. بهترین کار این است که خود را در کانون طوفان قرار دهید. صراحتاً بگویید که اشتباه می‌کند. وقتی قرمز بفهمد شما تسلیم نمی‌شوید، سریعاً کنار می‌آید، مشروط بر اینکه شما بدانید چه می‌گویید، همین!

وقتی بمیرید، می‌خواهید

اگر ریاستان قرمز است، به شدت کار می‌کند، شاید شدیدتر از هر کس دیگری که تا به حال دیده‌اید. همیشه چند میله آهن داغ در آستین دارد. بر هر رویدادی تسلط کامل دارد.

قرمز معتقد است که هیچ چیز از اول خوب نیست. از شما می‌خواهد سخت‌کوش باشید. شما باید در همه زمینه‌ها کارآمد شوید. اگر می‌توانید، اضافه کار کنید. اما توصیه می‌کنم به کار معتاد نشوید. در زندگی چیزهای دیگری به جز کار هم هست. اما از نظر رئیس قرمز کار بالاترین قابلیت است. اگر شما را در کار بسیار متعهد ببیند، به عالی‌ترین درجات ارتقا می‌یابد.

نتیجه: نشان دهید که به شدت کار می‌کنید. لازم نیست هر پنج دقیقه یک بار به دفتر رئیس قرمز بروید و اطلاع دهید که دیشب تا ساعت یازده و نیم کار کرده‌اید. از این کار خوشش نمی‌آید. آن وقت می‌گوید این کار به این کوچکی که این همه وقت صرف کردن نداشت. اما به صورت دوره‌ای گزارش کارتان را بدهید. نتیجه کارتان را به طور خلاصه گزارش کنید.

به انجام کارهای جدید و طرح ابتکارات علاقه نشان دهید. پیشنهادهایی بدهید که فرد قرمز آن را مطالبه نکرده باشد. همیشه آماده جدل باشید. قرمز لذت می‌برد از اینکه ببیند شما با علاقه و پشتکار تن به مجادله می‌دهید. قرمز از شما خوشش می‌آید؛ چون شما پرکار و کوشا هستید.

لطفاً به کلمه‌های به‌کاررفته در جمله آخر توجه داشته باشید. این جمله نمی‌گوید که «قرمز شما را دوست دارد؛ چون پرکار و کوشا هستید». این جمله می‌گوید: «قرمز از شما خوشش می‌آید؛ چون شما پرکار و کوشا هستید». یعنی از پرکاری و کوشایی شما خوشش می‌آید نه از خود شما. تأکید روی کلمه شما نیست؛ تأکید روی فعل بودن است. رئیس قرمز ممکن است خود شما را هم دوست داشته باشد. مسئله‌ای نیست. اما انتظار نداشته باشید که

چون شما را دوست می‌دارد، از همه کارهایتان خوشش بیاید و از شما تمجید و قدردانی کند.

هنگام ملاقات با قرمزها باید چگونه رفتار کنیم؟

قرار نیست صد درصد و تمام و کمال خودتان را مطابق با سلیقه و میل قرمزها تطبیق بدهید؛ این تسلیم و خود باختگی است. باید حواستان به چیزهایی دیگر هم باشد تا نتیجه دلخواه حاصل گردد. قرمزها نقصها و خطاهایی هم دارند که بر آنها چشم می‌پوشند. شما می‌توانید از این دریچه به نتایج مطلوبی دست پیدا کنید. چگونه؟ نکات زیر را به خاطر بسپارید.

«جزئیات... چه خسته کننده...»

قرمزها قطعاً از ورود به جزئیات ابا دارند. جزئیات برای آنها خسته کننده و زمان بر است. کار به درازا می‌کشد و فایده‌ای هم ندارد. قرمزها به نکات ریز توجهی ندارند، اما معنایش آن نیست که بی‌دقت‌اند. هر اتهامی به قرمزها بچسبید، بی‌دقتی در مورد آنها صدق نمی‌کند. از نظر قرمز هدف و مقصود مهم‌تر از مسیری است که برای رسیدن به آن هدف طی می‌شود. پس قرمز هر کاری می‌کند تا به نتیجه مطلوب و مقصود برسد. قرمز برای تحلیل جزئیات یا روش‌ها متوقف نمی‌شود.

نتیجه: اگر می‌خواهید به قرمزها کمک کنید، کار بهتری انجام دهید. نشان دهید که به جزئیات هم توجه دارید. توضیح دهید که اگر چند نکته کوچک ولی حیاتی را رعایت کنید، نتیجه کار بهتر و سودمندتر خواهد شد. با این حال، آماده باشید که قرمز با اوقات تلخ عیب‌جویی کند و توصیه شما را با بی‌میلی بپذیرد. اگر خوب بحث و استدلال کنید، می‌توانید توصیه‌تان را به کرسی بنشانید. می‌دانیم که اگر مسیر برای قرمزها باز باشد، آن قدر جلو می‌روند تا به نقاط امن و قابل اعتماد برسند.

سریع اما غالباً اشتباه مخوف

چند بار قبل از این هم تذکر دادم که در دنیای قرمزها همه چیز فوری و سریع است. می‌توانید حدس بزنید که سرعت تا چه حد خطرناک است و چه ریسک‌هایی به همراه دارد. بله، فشار حداکثری به پدال گاز و پیش راندن سریع قطار خیلی خوب است، به شرط آنکه بقیه چیزها و از آن مهم‌تر بقیه آدم‌ها نیز در همان قطار باشند.

قرمزها معمولاً جلوتر از سایر اعضای گروه حرکت می‌کنند. وقتی دیگران نمی‌توانند دوشادوش او و با سرعت مورد نظر او حرکت کنند، ناراحت می‌شود. قرمز به کسی نیاز دارد که دهنه سرعت او را بکشد و به او یادآوری کند و بفهماند که دیگران هنوز وضعیت را درک نکرده و نتوانسته‌اند با سرعت مورد نظر او همراه شوند. قرمز ادعا می‌کند که می‌تواند همه کارها را انجام دهد. تلاش هم می‌کند. اما هرگز نمی‌تواند همه مراحل کار را شخصاً انجام دهد. به بودن بقیه همکاران در کنارش نیاز دارد. شاید شنیده‌اید که می‌گویند «عجله کار شیطان است»^{۷۷}.

نتیجه: نمونه‌هایی ارائه دهید که نشان دهد به دلیل سرعت و عجله، فرصت از دست رفته است. ریسک موجود در شتابزدگی را به او گوشزد کنید. توضیح دهید که بقیه همکاران آن شتاب و سرعت را برنمی‌تابند. بگویید چه خوب خواهد بود اگر همه همکاران بدانند و بفهمند که مجموعه طرح چیست. دست برندارید. تذکر دهید که او به تنهایی قادر به انجام همه کارها نیست و به کمک همکاران نیازمند است. او را مجبور کنید که کوتاه بیاید و با سرعت دیگران همراه شود.

وقتی کار تمام شد، مجموعه کارها را به بحث بگذارید. به روشنی و با دقت نشان دهید چه به دست آمده و با کاهش سرعت، چه منافع بیشتری نصیب قرمز شده است.

«بیایید چند ایده اجراننده را امتحان کنیم و ببینیم چه نتیجه‌ای دارد.»

آیا لازم است؟ آدم‌های قرمز که از ریسک نمی‌ترسند. قرمزها اساساً دنبال دردسر می‌گردند. از هیجان و ترس خوششان می‌آید. چیزی که از نظر بقیه خطرناک جلوه می‌کند به نظر قرمز ریسک هم ندارد. قرمزها مدعی هستند: «مگر زندگی ریسک ندارد؟ بزرگ‌ترین ریسک زندگی این است که کسی تابه‌حال جان سالم از آن به در نبرده است.»

در هر حال، قرمزها کسی را نمی‌خواهند که محاسن را با معایب بسنجد و مقایسه کند. از نظر قرمزها معایب خسته‌کننده‌اند. خیلی ساده آنها را نادیده می‌گیرند. پاسخ برای یافتن ریسک‌ها در جزئیات است. پس همان‌گونه که در مورد جزئیات با قرمز گفت‌وگو می‌کردید در مورد معایب هم صحبت کنید.

نتیجه: قرمزها با نگاه مستمر به واقعیات، ریسک را ارزیابی می‌کنند. آنها حقایق را می‌فهمند؛ پس حقایق برایشان معنا دارد. قرمز دوست ندارد به پشت سر بنگرد. آنچه پشت سر گذاشته برایش خسته‌کننده و کهنه است. قرمز به حال و آینده توجه دارد. مبادله صادقانه، تجربه‌ها را رد نمی‌کند. پس نمونه‌هایی تاریخی از ریسک‌های شناخته‌شده را معرفی کنید، ریسک‌هایی که خطراتی در بر داشته‌اند. ریسک‌ها ممکن است مربوط به امور بازرگانی و کسب‌وکار باشند یا مربوط به اسکی کردن در سراسیمی تپه بدون داشتن کلاه ایمنی. ریاستان را احمق خطاب کنید. با اطلاعات دقیق، مباحث را استدلال و ثابت کنید. سپس از او بخواهید دوباره بیندیشد، وضعیت را بررسی کند و سپس در مورد طرح جدید تصمیم بگیرد.

مطابق معمول: حق با شماست. اصرار کنید و تسلیم نشوید.

«من به اینجا نیامده‌ام که با شما یا با هر کس دیگری رفاقت کنم.»

از آنجا که بسیاری از قرمزها ارتباطات اجتماعی ضعیفی دارند، در معرض این انتقاد هستند که ارتباطاتشان با

دیگران، حتی در زندگی شخصی، تابع شرایطی است که آنها تعیین می‌کنند.

اطرافیان قرمزها غالباً احساس می‌کنند که به دلیل نزدیکی به فرد قرمز، زیر فشار همکاران یا دوستانشان قرار گرفته‌اند. قرمزها چنین منظوری ندارند، اما این اتفاق می‌افتد.

قرمزها نمی‌فهمند که دیگران از آنها دوری می‌جویند. علت این است که کسی به دنبال دردسر نمی‌گردد. به همین دلیل، قرمز از اطلاعات مهم محروم می‌ماند. اگر قرمز به یک جلسه‌ی دوستانه دعوت شود، گوشه‌گیری نمی‌کند. او بیشتر نگران این است که مبادا از تصمیم‌گیری‌های مهم کنار گذاشته شود. گاه دچار این سوءظن می‌شود که مبادا اطرافیان عمداً او را از اطلاعات مهم محروم کرده باشند. در این صورت، جنگ قدرت درمی‌گیرد.

نتیجه: قرمزها نیازمند فهمیدن این نکته‌اند که دستیابی به شفافیت کامل در گرو انطباق با دیگران است. این نوع فکرها حتی به ذهن قرمز هم خطور نمی‌کند. قرمز به خود فکر می‌کند، بر خود تمرکز دارد و امور مربوط به خودش را می‌بیند. اما اگر درک کند که کسی نمی‌تواند به‌تنهایی همه کارها را انجام دهد، درنگ می‌کند و دیگران را نیز در نظر می‌گیرد.

وقتی فرد قرمز بفهمد که مردم دوست دارند قبل از هر چیز مهم دیگری در مورد بیرون آمدن اولین دندان فرزندشان حرف بزنند، توضیح بدهند که کوبه قطارشان در سفر تفریحی چه طراحی و مبلمانی داشته و قایقی که آرزوی خریدنش را دارند چه شکلی است، گوشش را برای شنیدن حرف‌های دیگران باز می‌کند و در آن زمان است که بحث‌ها دوطرفه می‌شود. وقتی قرمز درک کند که این نکته‌های کوچک چقدر اهمیت دارند، درها به روی او باز می‌شود. آن‌گاه در مورد خود او هم سخنانی گفته خواهد شد.

«شما چقدر ناتوان و بی‌بنیه‌اید؟ مشکل را رفع کنید.»

قرمزها زود عصبانی می‌شوند، ساده‌تر از این بگویم: خلق و خوی قرمزها به گونه‌ای است که هر لحظه آماده انفجارند و در صورت انفجار، همه اطرافیان را گرفتار سردرد شدید کنند. قرمزها خودشان هم می‌فهمند که این انفجار چگونه رخ می‌دهد. داد زدن یکی از راه‌های ارتباطی آنهاست.

هیچ‌کس از آدم تندمزاج خوشش نمی‌آید، اما هیچ‌کس هم این سخن را به زبان نمی‌آورد. وقتی قرمز پا روی دم کسی می‌گذارد، باید به آرامی به او یادآوری کنید که این کار نتیجه‌ای در بر ندارد. وقتی چنین می‌گویید، قیافه‌ای حق به جانب می‌گیرد و می‌گوید مگر چه کار کرده است. ممکن است از خود بپرسید که چرا دیگران از او می‌ترسند.

نتیجه: فوراً باید در برابر این گونه رفتارهایش بایستید. استثنا قائل نشوید. با صدای بلند و روشن اعتراض کنید. بگویید که درشت‌گویی‌ها، سخنان زشت و کج خلقی‌های ناخواسته را تحمل نخواهید کرد. از او بخواهید مثل

بزرگ‌ترها رفتار کند. هر وقت هم خلُقش تنگ شد، فقط از اتاق برود بیرون. اجازه ندهید هر وقت دلش خواست هیاهو به راه بیندازد.

یادتان باشد که این یک تکنیک برای سرشاخ شدن است. قرمزها سال‌های متمادی از این تکنیک بهره گرفته‌اند. از بچگی از این روش برای پیشبرد مقاصدشان استفاده کرده‌اند. شک نکنید که خانواده‌هایشان این دعوها و انفجارها را در سال‌های آغازین زندگی آنها تجربه کرده‌اند. تردید نداشته باشید که پدر و مادرهایشان وقتی با این غوغا روبه‌رو شده‌اند، تسلیم شده و آتش خشم آنها را خاموش کرده‌اند. در طول زندگی‌شان تعداد کمی در برابرشان ایستاده‌اند. دعوت به آرامش، آنها را جری‌تر می‌کند. فریادشان بلندتر می‌شود. قرمز بیشتر از هر چیز دیگر از این بیزار است که کسی به او گوشزد کند صدایش را پایین بیاورد.

انطباق با رفتار زردها

انتظار زردها از شما چیست؟

«چقدر خوب است که همه دور هم هستیم.»

زردها اصولاً از دعوها بدشان نمی‌آید. اگر اشتباهی رخ بدهد، از کوره درمی‌روند. اما اگر شرایط اجازه دهد، ترجیح می‌دهند فضا آرام و دلپذیر بماند. وقتی همه دوستانه رفتار کنند و وقتی فضا آرام باشد، زردها هم خوشحال‌اند. زردها بسیار حساس‌اند. خوب یا بد بودن حال اطرافیانشان روی آنها تأثیر می‌گذارد. اگر روحیه اطرافیان بد باشد و اگر هیاهو به پا باشد، حال زرد هم خوب نیست.

نتیجه: زردها در فضای شاد و راضی‌کننده بهتر کار می‌کنند. آن وقت خلّاقیتشان به حداکثر می‌رسد و انرژی مثبتشان آزاد می‌شود. پس تلاش کنید گرداگرد زردها فضایی دوستانه و گرم ایجاد کنید.

زیاد لب‌خند بزنید، شوخ باشید، شاد باشید، به لطیفه‌های مسخره و بی‌مزه هم گوش دهید، به اظهارات بچگانه‌اش بخندید و فضایی آکنده از شادی و رضایت ایجاد کنید.

اگر چنین کنید، نظر زرد درباره شما بهتر خواهد بود، که این یک مزیت است. با زردی که حال خوشی نداشته باشد نمی‌توان تعامل داشت.

«از یک نفر خواستم این اشکال کوچک را رفع کند، اما یادم نیست از کی خواستم.»

حفظ صادقانه علایق زرد کار ساده‌ای نیست. چیزهای زیادی هست که حوصله کارمند زرد، مشتری زرد، دوست زرد یا همسایه زرد را سر می‌برد. برای اینکه زرد را خیلی سریع به حالت خواب ببرید، کافی است که جزئیات را برایش شرح دهید.

زرد نمی‌تواند جزئیات را هضم کند. ذکر جزئیات برایش خسته‌کننده است. اگر هم به حرف‌های شما گوش بدهد، خیلی زود آن حرف‌ها و جزئیات را فراموش می‌کند. اصلاً به یادگیری و به خاطر سپردن جزئیات نیازی احساس نمی‌کند. قدرت زرد در به‌کارگیری توان و نیروی فکری و ذهنی اوست. خیلی راحت می‌توانید از یک زرد بخواهید برنامه‌ای ده‌ساله بنویسد، اما از او نخواهید که توضیح دهد آن برنامه را چگونه اجرا خواهد کرد.

نتیجه: اگر می‌خواهید توجه یک زرد را جلب کنید، تا آنجا که می‌توانید از ذکر جزئیات و کاغذبازی بکاهید. همیشه سخنانتان را با طرح سؤالی بزرگ آغاز کنید. خیلی خوب است که همه بدانند شما قادرید سیستم صوتی خوبی نصب کنید، اما با ذکر آن، دوست زردتان را خسته نکنید. لازم نیست او بداند. او فقط می‌خواهد بداند چگونه پخش موسیقی شروع می‌شود، همین.

زردها اگر بدتر از قرمزها نباشند، دست‌کم مانند آنها هستند. برای زرد مهم نیست که کار چگونه انجام می‌شود. آنچه برایش اهمیت دارد کارکرد طرح است. پس جزئیات طراحی، نصب، راه‌اندازی و بهره‌برداری را کنار بگذارید. زرد هرگز لای این‌گونه نوشته‌ها را باز نخواهد کرد.

به دنبال ذوق و میلان باشید؛ همیشه نتیجه می‌دهد

اگر هر بار که فردی زرد تصمیم‌احمقانه‌ای گرفته و خیال کرده که فکرش خوب است یک دلار کنار گذاشته بودم، الآن ثروتمند بودم. مطالعات نشان داده است که اگر انسان‌ها به دنبال ذوق و میل و به طور کلی پی دلشان بروند، تصمیمات بهتری می‌گیرند. جزئیات کاری را که انجام می‌دهید برای زرد توضیح ندهید.

زرد باید احساس رضایت کند. زرد تا آنجا که راضی باشد، اطلاعات واقعی را نادیده می‌گیرد. البته سوءتفاهم نشود: زرد به‌خوبی می‌فهمد که اطلاعات مهم‌اند و خیلی‌ها به آنها توجه دارند. احمق که نیست. موضوع این است که علاقه‌ای به اطلاعات و جزئیات ندارد. دلش می‌خواهد این جور باشد.

آیا مایل هستید زرد تصمیم بگیرد؟ اطلاعات مندرج در نمودار اکسل را کنار بگذارید. به جلو خم شوید. با لبخندی

گرم و صمیمی به او بگویید: «این چطور؟» دقیقاً حرف شما را می‌فهمد. آن وقت پاسخ شما را می‌دهد.

نتیجه: بپذیرید که زرد این‌گونه احساس می‌کند. برای بی‌اعتمادی دل‌گنده‌ای دارد. از ریسک نمی‌ترسد. خودتان را با او تطبیق دهید. به او ثابت کنید که شما هم از میل و خواست او تبعیت می‌کنید. مهم نیست گفتن این سخن چقدر برای شما سخت باشد. روش ورود به قلب زرد این است. با این جمله، زرد خودش را در شما متجلی می‌بیند. به بهترین دوستش تبدیل می‌شوید. درها به روی شما باز خواهد شد.

«این ماشین یک نمونه اصلی است؟ اصلاً آزمایش نشده؟ کسی قبلاً این کار را نکرده؟ عالی است!»

قرمز روی سرعت انجام کار تمرکز دارد، اما زرد بر آخرین مدل بودن و بزرگ‌ترین بودن تمرکز می‌کند. از نظر زرد «جدید» یعنی خوب. همه زردها این را می‌دانند. چرا این‌طور نباشند؟ مگر نه اینکه اگر خلاقیتی در کار نباشد و اگر اختراعات جدید صورت نگیرد، همه پیشرفت‌ها و توسعه‌ها متوقف می‌شوند؟

همه کمی هیجان را دوست دارند. اختلاف آدم‌ها در این است که هیجان را چگونه تعریف کنند. زرد «جدید» را هیجان‌آور می‌داند. زردها از اولین انطباق‌دهندگان هستند. اولین کسانی هستند که چیزهای جدید را تجربه می‌کنند. ببینید چه کسی آخرین مدها را رعایت می‌کند، چه کسی ماشین‌های جدید و غیرعادی را سوار می‌شود، چه کسی آخرین مدل تلفن همراه را می‌خرد، چه کسی خبردار می‌شود که رستوران جدیدی در حال گشایش است.

زردها چطور این چیزها را دنبال می‌کنند؟ از من نپرسید. شاید قسمتی از وقتشان را صرف اطلاع یافتن از چیزهای جدید و جالب می‌کنند.

زردها در عین حال در به‌کارگیری شیوه‌های جدید اجرایی و استفاده از طرح‌های جدید برای فروش هم جزو اولین‌ها هستند. خیلی از آن لذت می‌برند.

نتیجه: اجازه بدهید زرد خودش را وقف چیزهای جدید و نو کند. او عاشق این کار است و از آن لذت می‌برد. اگر قصد دارید چیزی به زرد بفروشید، از تعریفی مانند «آخرین پیشرفت علمی»، «تا حالا استفاده نشده»، «خیلی جدید است» و «تازه رسیده» استفاده کنید. اگر اینها را بگویید، او به قلاب می‌افتد و فروش حتمی است.

«تابه‌حال کسی از این استفاده نکرده است؟ پس حالا من باید از آن استفاده کنم.»

اگر هیجان‌آور و جالب توجه باشید و از همه مهم‌تر، اگر مبتکر و نوآور باشید، زرد شما را دوست خواهد داشت. اگر سرشار از انرژی و به‌روز باشید، زرد عاشق شما می‌شود. بدانید که اگر کس دیگری با خصوصیات بهتر و با اطلاعات بیشتر در مورد چیزهای جدید پیدا شود، خیلی سریع جای شما را می‌گیرد.

«شما جالب هستید. می دانید من کی هستم؟»

تا اینجا گفتیم که زردها دیگران را دوست دارند. وقتی عده‌ای دوروبرشان باشند، کارشان را بهتر انجام می‌دهند. البته زردها هر کسی را که سر راهشان قرار بگیرد دوست ندارند، اما به اکثر کسانی که ملاقات می‌کنند فرصت دوستی می‌دهند.

باید به زرد نشان دهید که مثل خود او روراست و رفیق هستید. لازم نیست زیادی به او نزدیک شوید، اما بهتر است وقتی با شما حرف می‌زند، جوابش را بدهید و وقتی لطیفه‌ای در مورد سگش می‌گوید، بخندید. باید در مورد خودتان برایش حرف بزنید و بگویید رؤیایا و آرزوهایتان چیست. اگر ارتباطتان با او ضعیف باشد، از بودن با شما احساس ناامنی می‌کند. در نتیجه، ارتباط شما با او در جهت مثبت نخواهد بود و به سرانجام نخواهد رسید. اگر قرمز یا آبی باشید، باید دقیقاً بیندیشید که رابطه با زرد چگونه رابطه‌ای خواهد بود.

نتیجه: در دسترس باشید. نشان دهید که در دسترس هستید. زیاد لب‌خند بزنید. زبان بدنتان قابل مشاهده باشد. اگر زرد از شما پرسید اهل کجا هستید، فقط به گفتن اسم شهرتان بسنده نکنید و مثلاً فقط نگویید «نیویورک». توضیحات تکمیلی بدهید: «در فلان خیابان زندگی می‌کنم. صبح‌ها در طول خیابان می‌دوم. یک روز جیب‌بری جیم را زد. دختری از آنجا رد می‌شد، بشقاب حاوی سیب‌زمینی سرخ‌کرده‌اش از دستش افتاد. من دیدمش، عاشقش شدم». ممکن است گفتن اینها ضروری به نظر نرسد، اما توجه شما را به فرد زرد نشان می‌دهد. آن وقت او هم سفره دلش را باز می‌کند و در مورد خودش حرف می‌زند. در این صورت، شما باید خودتان را کنجکاو و علاقه‌مند به شنیدن آن سخنان نشان دهید.

یادتان باشد که زردها خیلی به چاپلوسی حساس‌اند.

هنگام ملاقات با زردها باید چگونه رفتار کنیم؟

برای سرحال نگاه داشتن زرد، باید با او رفتار مناسبی داشته باشیم. بعد از مدتی مشکل خودش را بیان خواهد کرد. زحمت چندانی ندارد. من بسیاری از زردها را دیده‌ام که برای حل مشکل تلاش می‌کرده‌اند. در این صورت، همه با هم حرف می‌زنند. وقتی از آنها پرسید اوضاع چطور است، می‌گویند: «عالی است». اما اینها منطبق با یک سند نوشته شده نیست. برای اینکه با زردها تعامل داشته باشید، باید فضایی دوستانه و حتی فراتر از آن ایجاد کنید. وقتی با آنها یکی شدید، باید کارهای زیر را انجام دهید.

یاد بگیرید که تشخیص بدهید آیا زرد واقعاً به حرف‌های شما گوش می‌دهد یا نه

بگذارید این‌طور بگویم که زردها بی‌تردید بدترین شنونده هستند. معمولاً خودشان این را باور ندارند. همین‌که

بگوییم «شنونده‌های بد»، عبارتی منفی به کار برده‌ایم. زردها هم از بیانات منفی خوششان نمی‌آید. هر کاری می‌کنند تا این لکه منفی به آنها نچسبد. بسیاری از زردها خودشان را شنونده‌های واقعاً خوبی می‌پندارند. کسی نمی‌داند چرا چنین باوری دارند. فقط می‌توان گفت که این باور اشتباه است. البته هستند زردهایی که شنونده‌اند یا زردهایی که به اندازه نیازشان به صحبت‌های دیگران گوش می‌دهند. با این حال، اکثر زردها شنونده خوبی نیستند.

زردها دوست ندارند بشنوند. بیشتر می‌خواهند حرف بزنند. خیال می‌کنند اگر حرف بزنند، بهتر از هر کس دیگر می‌توانند منظور و مقصودشان را بیان کنند. مسئله این است که از شنیدن حرف‌های دیگران غفلت می‌کنند.

نتیجه: وقتی با زردها تعامل می‌کنید، باید چند کار انجام دهید. مهم نیست که با همسر زردتان در مورد تعطیلات تابستانی صحبت کنید یا با همکار زردتان در مورد طرح در دست اجرا حرف بزنید. باید یک برنامه داشته باشید. باید خودتان را با دقت آماده کنید. باید پیامتان را آماده کنید. باید مشخص کنید به چه واکنشی از طرف آنها نیاز دارید. باید زرد را ترغیب کنید که مثل یک انسان شاد و سرحال پاسخ شما را با دقت بدهد. باید کاری کنید که فرد زرد بگوید: «بله، همان طور که قول داده‌ام، ساعت چهار آنجا خواهم بود» یا «البته که توافقمان را دقیقاً به مشتریان اطلاع خواهم داد».

در عین حال، آماده باشید که اگر کار مهمی برای پیگیری مطرح شد، آن کار را دنبال کنید. زردها عادت ندارند چیزی را بنویسند و ابلاغ کنند، مگر اینکه شما وادارشان کنید چیزی را روی تقویم بنویسند تا یادشان نرود. این بهترین راه است. ولی در موقعیت‌های دیگر، باید محتمل بدانید که حرف شما از یک گوش وارد شود و از گوش دیگر بیرون برود.

یاد بگیرید به عبارت «مشکلی نیست» واکنش نشان دهید؛ وقت چندانی نمی‌گیرد

زردها در مورد وقت، خوش‌بین‌اند و فکر می‌کنند همیشه فرصت دارند. توصیه می‌کنند کارها سریع انجام شوند، ولی انجام شدن کارها با سرعت مطلوب زردها ناممکن است. زرد نمی‌تواند برای زندگی‌اش برنامه‌ریزی زمانی بکند. کسانی را دیده‌ام که خیال می‌کرده‌اند در طول یک روز می‌توانند هشت جلسه برگزار کنند. حرفشان هم در ظاهر درست بوده است. مثلاً معتقد بوده‌اند که می‌شود آشپزخانه را دوازده نوسازی یا طول منهن را بیست دقیقه‌ای طی کنند. اینها نمونه‌هایی از خوش‌بینی‌های زرد است. اما مسئله بدیهی است. درخواست‌های زرد تحقق‌ناپذیر است. علت این است که زرد اصلاً نمی‌داند انجام هر کاری به چقدر زمان نیاز دارد. کسی را مأمور انجام کاری می‌کند، اما به حرف‌های آن فرد گوش نمی‌کند. به نظر او حرف‌های آن شخص غلط است و نباید به آن

گوش داد. زرد بر این گمان است که فقط خودش درست فکر می کند و پس.

مسئله دیگر این است که وقتی لازم باشد، خودش را گرفتار انجام کاری نمی کند. آیا تابه حال به کسی برخورده اید که یک روز از اداره مرخصی گرفته باشد تا اتاق خوابش را رنگ بزند، اما همان روز تا ساعت سه بعدازظهر حتی قوطی رنگش را باز هم نکرده باشد، چه رسد به اینکه نقاشی کند؟ اینها صبح که از خواب بیدار می شوند، با خود می گویند: اول این کار را بکنم بهتر است. بعد یک رنگ به فلانی بزنم که لازم است. حالا از آن موضوع سر دریاورم تا خیالم راحت شود. کمی هم خستگی درکنم. خلاصه، روزشان را با این کارها به پایان می رسانند و کار اصلی شان را شروع هم نمی کنند.

گاهی به این می اندیشم که اگر برنامه ریزان مترو همه زرد باشند، چه اتفاقاتی می افتد. زردها در برنامه ریزی زمانی ناتوان اند. به نظر آنها وقت کالایی است که تمام نمی شود.

یک بار با گروهی از دوستان زرد برای صرف شام در تالاری قرار گذاشتیم. رزرو میز در آن تالار فقط برای نود دقیقه میسر بود؛ یعنی فقط نود دقیقه می‌توانستید در آنجا باشید. اگر ۲۵ دقیقه بعد از شروع ساعت رزرو می‌رسیدید، با ۶۵ دقیقه باقی‌مانده حتی برای خوردن سوپ و پیش‌غذا هم وقت نداشتید، چه رسد به صرف شام. علت این بود که آشپزخانه نمی‌توانست در ۶۵ دقیقه باقی‌مانده سرویس کامل بدهد. من قبل از همه رسیدم. پانزده دقیقه بعد، یکی از دوستان به تالار رسید. هر دوی ما کمی رنگ آبی هم در شخصیت‌مان داشتیم. سر میز نشستیم و منتظر بقیه شدیم. زمان گذشت. چهل دقیقه بعد، با ۲۵ دقیقه تأخیر، دوستان رسیدند. سرخوش و سرحال از اینکه قرارمان یادشان رفته است، حرف می‌زدند و می‌خندیدند. سوپ و پیش‌غذا نخواستیم و فقط غذای اصلی را سفارش دادیم. خیلی سریع صورت حساب را پرداختیم و تالار را ترک کردیم. جالب این بود که بعدها وقتی در مورد این اتفاق با هم حرف می‌زدیم، آنها اظهار می‌کردند که فقط چند دقیقه تأخیر کرده بودند. این حقیقت را نادیده می‌گرفتند که سی دقیقه از وقت شام را از دست داده بودند.

نتیجه: قرارهایتان با زردها را با دقت تنظیم کنید. مثلاً ساعت‌هایتان را روی یک زمان تنظیم کنید که بعداً بهانه‌ای نداشته باشند. با صراحت توضیح دهید که مثلاً هواپیما ساعت هشت پرواز می‌کند و اگر تا آن زمان آفتابی نشود، امکان سوار شدن به هواپیما را نخواهد داشت. برای مثال بگویید اگر دو ساعت قبل از پرواز جلوی در خانه‌تان نباشد، شما بر اثر سکتۀ قلبی جان خواهید داد. به دوست زردتان بگویید از این بی‌نظمی‌ها، اشتباهات و فراموشی‌ها آزرده‌اید و دوستی‌تان در معرض خطر قرار دارد.

اگر قرار است شام در ساعت هفت شب صرف شود، همه میهمانان را برای ساعت هفت، ولی زردها را برای ساعت شش و نیم دعوت کنید. زردها اصولاً تأخیر دارند. وقتی آنها را برای ساعت شش و نیم دعوت کنید، تا ساعت هفت خواهند رسید. زردها همیشه برای توجیه تأخیرشان بهانه‌هایی در آستین دارند. آماده شنیدن حکایت‌های رنگارنگ برای توجیه تأخیرشان باشید. در عین حال، یادتان باشد هیچ زردی قبول ندارد که وقت‌شناس نیست و در مورد وقت خوش بین است. زردها ادعا می‌کنند که چشمشان به ساعت بوده که سر وقت راه بیفتند، اما درست همان موقع اتفاقی افتاده که موجب تأخیرشان شده است.

انگار نارنجکی منفجر شده است

میز کار آدم‌های زرد در اداره‌ها درهم‌وبرهم‌تر از میز دیگران است. هر میزی را که آشفته‌تر بود متعلق به یک زرد بدانید. روی صفحه کامپیوترشان آن قدر یادداشت می‌چسبانند که چیزی از آن دیده نمی‌شود. گاراژهای بسیار نامنظم و به‌هم‌ریخته متعلق به زردهاست. اتاق‌های زیر شیروانی لبریز از خرده‌ریز هم به زردها تعلق دارد. اما اینها

موارد عیان، مشهود و مرئی است. به تقویم زرد و نیز کیف دستی‌اش نگاه کنید. هرگز به فکر دیدن کمد لباس‌های او نیفتید. تازه اینها موارد مادی و فیزیکی زندگی زرد است.

جلسه‌ها و قرار ملاقات‌های آنها یا جابه‌جا می‌شوند، یا فراموش می‌شوند و یا به کلی از یاد می‌روند. ماشین در پارکینگ جا می‌ماند. کلیدها گم می‌شوند. زرد حتی نمی‌تواند برنامه روزانه زندگی‌اش را طراحی کند. در سوپرمارکت پنج بار از جلوی قفسه‌ها عبور می‌کند و فقط سه قلم جنس برمی‌دارد؛ زیرا نیازهایش را قبلاً یادداشت نمی‌کند. زرد لحظه‌ای که وارد سوپرمارکت می‌شود، اصلاً نمی‌داند به دنبال خرید چیست. شاید هم آن قدر به خودشان اطمینان دارند که فکر می‌کنند می‌توانند نوزده قلم کالای مورد نیازشان را همان‌جا به یاد بیاورند و بخرند. زردها در مورد توانایی‌های خود زیاد لاف می‌زنند. معتقدند که بهترین حافظه را در بین همه مردم دنیا دارند.

نتیجه: اگر واقعاً قصد کمک به یک زرد دارید تا نظم و ترتیب پیدا کند، او را وادارید که کمی برنامه‌ریزی یاد بگیرد. برای او یک فهرست ساده تهیه کنید. اگر به خرید می‌رود، همه اقلام مورد نیازش را از قبل برایش یادداشت کنید. شک نکنید که یادداشت نکردن یعنی فراموش کردن نیمی از اقلام مورد نیاز.

برای این کار ساختاری تعریف کنید. زردها به ساختارهایی نیاز دارند که به شکل دیاگرام یا فهرست روی کاغذ ثبت شده باشد. البته زردها از این کار نفرت دارند. علاقه‌ای ندارند تن به کاری بدهند که خودشان به آن اعتقادی ندارند. پس باید به صورت دیپلماتیک با آنها برخورد کنید. اگر به آنها فشار بیاورید، واکنش‌های تند نشان می‌دهند: «کی گفته کارها با این دقت انجام شوند؟ جناب‌عالی فاشیست هستید؟ دیکتاتوری بر زندگی من حاکم شده؟»

یادتان باشد که زردها به شدت دوست دارند همیشه موجه و خوب جلوه کنند

«من؟ من؟ من؟» زردها بسیار خودپسندند. درست مثل قمرزها، در این مورد تردید هم ندارند. دوست دارند توجهات را به خود جلب کنند. زودتر از هر کس دیگر خودشان را وارد معرکه می‌کنند. وقتی در میانه کاری قرار می‌گیرند، احساس شعف می‌کنند. دوست زرد شما شعاعی از تابش خورشید است. از همه بلندتر و تندتر حرف می‌زند. رفتارش به محیط پیرامونش شور و نشاط می‌بخشد.

«همه نورها را به سمت من بتابانید، مرا ببینید، مرا دوست بدارید، به من توجه کنید.» معنای این سخنان آن است که دیگران امکان ابراز وجود ندارند. بسیاری از مذاکرات با اظهارنظرهای طولانی زردها در مورد تجربه‌ها و کارهای قبلی‌شان خاتمه می‌یابد. مهم نیست زمینه بحث چه باشد: جنگ، قحطی، گرسنگی، رژیم غذایی، اتومبیل، باغ و مانند آن. زرد می‌تواند در آن مورد حکایتی بیان کند که خودش شخصیت اصلی آن باشد.

بیان افکار زرد همیشه با ذکر «من»، «من فکر می‌کنم»، «من می‌خواهم» و «من می‌توانم» شروع می‌شود. زردها دیگران را دوست دارند، اما یک چیز را بیشتر دوست دارند: وجود «خودشان».

نتیجه: زردها باید بفهمند در اتاق محل حضورشان یا پروژه‌ای که در آن کار می‌کنند کسان دیگری هم در کنارشان هستند. نباید اجازه داد که زرد همه اکسیژن موجود در هوا را به نفع خود مصادره و مصرف کند. کنار گذاشتن سهم برای دیگران هم لازم است. باید کسی با جرئت و جسارت به آنها یادآوری کند که دیگران هم حق حرف زدن و حق حضور دارند.

وقتی بحثی در جریان است، در حضور دیگران، نمی‌توان چنین مطلبی را به زردها یادآوری کرد؛ چون تأثیری نخواهد داشت. این نوع انتقادهای زرد را به شدت می‌رنجاند. آن وقت به این نتیجه می‌رسد که «همه به فکر خودشان هستند» یا «من باید به فکر خودم باشم و از خودم مراقبت کنم». پس این گونه انتقادهای را باید محترمانه و در خفا کرد که تأثیر مثبتی داشته باشد. همه چیز بستگی به این دارد که شخص مورد نظر ما چقدر زرد باشد؛ یعنی ضریب زرد بودنش چقدر بالا یا پایین باشد. آن وقت طرح و نقشه مطابق با آن میزان زردی شکل می‌گیرد.

آماده یک چیز باشید. بر اثر این انتقادهای خیلی راحت تبدیل به دشمن می‌شوید؛ این کار ریسک دارد. به شما برچسب خودخواهی و خودمحوری می‌زنند که خیلی ناخوشایند است. زردها این را می‌فهمند. احمق که نیستند. اما خیال می‌کنند تحلیل شما اشتباه است. پس باید خیلی کار و تلاش کنید، وگرنه دوستی‌تان با زرد بر باد می‌رود.

فقط حرف، پس کو عمل؟

حرفم را صریح می‌زنم که دچار اغتشاش ذهنی نشوید: زردها بیشتر از عمل کردن حرف می‌زنند. در مورد هر کاری که قصد انجام دادنش را دارند حرف می‌زنند، اما آن را عملی نمی‌کنند. علاقه عجیبی به حرف زدن دارند. اگر یک زرد واقعی را دیده باشید، متوجه می‌شوید که منظور من چیست و چه می‌گویم.

بسیار خُب! خیلی از افراد برای شروع به کار مشکل دارند و به انگیزه نیازمندند، به خصوص اگر آن کار خسته‌کننده و ملال‌آور باشد. اما زردها وقتی با کاری سخت مواجه می‌شوند، در برداشتن گام اول مشکل دارند؛ مثلاً کارهایی از قبیل زنگ زدن به یک مشتری ناراضی یا تعویض روغن ماشین و یا رفتن به داروخانه. اگر کاری که بر عهده‌شان است کسل‌کننده باشد، آن را انجام نمی‌دهند. برای انجام ندادن این گونه کارها هم بهانه‌های فراوان و واهی دارند.

زرد همیشه به زمان آینده فکر می‌کند. به همین دلیل، نیروی زیادی صرف صحبت کردن در مورد آینده می‌کند نه صرف رسیدن به آن آینده. به ندرت پیش می‌آید که زرد برنامه مسخره‌ای را اجرا یا هدف بیهوده‌ای را دنبال کند. اما چون زردها بلندبلند حرف می‌زنند و همه از ذهنیاتشان آگاه‌اند، چنین تصور می‌شود که آن کار را انجام خواهند

داد. اطرافیان خواهند گفت: «وای! چه شگفت‌آور!»

نتیجه: برای کمک به دوست زردتان باید اطمینان یابید که اولین قدم را برداشته و کار را شروع کرده است. رفتارشان با دوست زردتان مانند رفتارشان با یک بچه باشد: شفاف و مهربانانه. اگر احساس کند شما به سرکارگر و مدیر بالای سر او تبدیل شده‌اید، کار سخت می‌شود. زردها از کنترل شدن احساساتشان نفرت دارند. باید بیشترین کمک به آنها بشود. معنای این سخن آن نیست که زردها کمک گرفتن را دوست دارند. خیر، زردها احساس آزادی روح می‌کنند و حاضر نیستند در مقابل کسی سر خم کنند.

رفتار شما باید استادانه و دیپلماتیک باشد. به نرمی و آرامی، ارزش انجام این کار را برایش توضیح بدهید. وقتی فهمید چه باید بکند، برایش توضیح بدهید چقدر محبوب است و اگر این کار را انجام دهد، چقدر بر محبوبیتش افزوده خواهد شد. بگویید اگر کار به پایان برسد، محبوبیتش افزون‌تر خواهد شد و همه بیش از پیش عاشق او خواهند شد.

خیلی ساده به نظر می‌رسد؟ واقعاً هم ساده است. تنها کارتان این است که بر مقاومتان در برابر چاپلوسی دیگران را کردن غلبه کنید. باید به همین روشنی باد در غبغب زرد بیندازید. آن وقت کار پیش می‌رود.

زردها لب شما را می‌بینند که تکان می‌خورد، اما صدایتان را نمی‌شنوند و یک کلمه از حرف‌هایتان سر در نمی‌آورند
این عنوان مناسب فصلی از یک کتاب درباره‌ی شنونده‌های بد است؛ زیرا این مطالب به هم ربط دارند. همه ما جایز الخطا هستیم و هیچ‌کس از خطا مبرا نیست. این را همه می‌دانند. حتی زردها هم از آن اطلاع دارند. در بحث‌های نظری، زردها می‌پذیرند که باید به دیگران فرصت تجربه‌ی دوباره، سازمان‌دهی کارها و انجام بهتر امور داده شود. زردها به خوبی می‌دانند که آدم کامل و بی‌عیب وجود ندارد. پس تا اینجا مشکلی نیست. مشکل زمانی بروز می‌کند که سعی می‌کنیم به یک زرد بفهمانیم نیازمند تغییر و بهبود است. مشکل از همین جا بروز می‌کند، به خصوص اگر انتقاد به صورت علنی باشد.

زردها انتقادپذیر نیستند و از انتقاد خوششان نمی‌آید. انتقاد چهره‌ی آنها را منفی نشان می‌دهد. فرض کنید کسی باشد که از رفتار و گفتار دیگران خوشش نیاید. من با زردها نشست و برخاست داشته‌ام و در مورد شخصیتشان به آنها گوش‌زدهایی کرده‌ام. همه چیز به خوبی پیش می‌رود، تا زمانی که به موضوع «اصلاح و بهبود» می‌رسیم. این بحث یعنی پذیرفتن وجود ضعف در شخصیت.

حتی اگر همه چیز به زبان خوب بیان شود، حتی اگر سخنان به آرامی ردوبدل شود، دیوار مقاومت و دفاع در برابر این موضوع زودتر از آنچه تصور کنید بالا می‌رود. نمی‌توان این مقاومت و دفاع را به حساب ناآگاهی فرد گذاشت.

زرد‌ها در عمق وجودشان به‌خوبی می‌دانند که آدم‌های ضعیفی هستند. فقط دوست ندارند در این مورد صحبت کنند.

نتیجه: اگر بخواهید با موضعی منفی با یک زرد روبه‌رو شوید، باید این کار را آهسته و پیوسته انجام دهید. فضایی آکنده از دوستی به وجود بیاورید و سپس از لحن آرام و مهربانانه‌ای استفاده کنید که انتقاد شما به دل طرف زرد مقابل بنشیند.

می‌توانید به میز بکوبید تا او را واقعاً تکان بدهید. می‌توانید حقایق جدی و نگران‌کننده‌ای رو کنید. اما من این روش را توصیه نمی‌کنم. بهتر است آرام و آهسته پیش بروید. حرفتان را آن‌قدر تکرار کنید تا طرف مقابل مجاب و قانع شود. خودتان را خوب آماده کنید. هر اطلاع موثق و استدلالی در دسترس را مهیا سازید. ادعاهایتان را مستدل کنید. زرد‌ها باهوش‌اند و در پیچاندن طرف مقابل استاد. اگر بفهمند انتقاد شما جدی نیست و قرار نیست استمرار پیدا کند، خیلی سریع شما را خلع سلاح می‌کنند. زرد در مه‌آلود کردن فضای بحث استاد است. مراقب باشید که گرفتار فضای دودآلود و پر از مه آنها نشوید؛ زیرا در آن فضا گم می‌شوید. برای سؤالاتتان پاسخ‌های درست مطالبه کنید. اطمینان یابید که پیامتان را به‌درستی درک کرده است. اصرار کنید که سخنان شما را یادداشت کند. از او بخواهید توصیه‌های شما را تکرار کند.

سپس یک برنامه اجرایی طراحی کنید. برنامه طراحی‌شده را در جلسه دوم ارائه دهید. کار را آن‌قدر ادامه دهید تا به نقطه دلخواه برسید. ممکن است از این کار به‌شدت خسته شوید.

یک نکته دیگر هم یادتان باشد. تلاش شما همیشه واکنش مثبت به دنبال ندارد. زرد‌ها زودتر از آنکه تصور کنید بر بحث مسلط می‌شوند.

انطباق با رفتار سبزها

انتظار سبزها از شما چیست؟

همه چیز در همه حال باید خوب باشد

امنیت برای سبز بسیار اهمیت دارد. سبز همیشه نگران اتفاقی است که قرار است بیفتد. سبز ناامنی را دوست ندارد. برای اینکه گرفتار ناامنی نشود خودش را پنهان می‌کند. به نظر سبز دیده نشدن خطر به معنای وجود نداشتن آن است. اگر سبز احساس ناامنی کند، از انتظار دور می‌شود. سبز همیشه در جست‌وجوی امنیت و ثبات است و حتی حاضر نیست به اتفاقات پیش‌بینی‌نشده مخاطره‌انگیز فکر کند.

ممکن است به فکر ما برسد که دنیا جایی خطرناک است و خطرهای بی‌شماری در اطراف ما وجود دارد؛ یعنی هر

چیزی ممکن است مشکل آفرین و خطرزا باشد: رابطه زناشویی ما به طلاق منجر شود، بیمار شویم، دوستی ما با کسی قطع شود، فرزندانمان ما را احمق بدانند، کارمان را از دست بدهیم، رؤسایمان نیز ما را احمق بدانند، یا بسیاری از مردم دعوا کنیم، سر راه رفتن به اداره، در یک تصادف بمیریم، استخوان ماهی در گلویمان گیر کند و منجر به مرگمان شود و قس علی هذا.

همه آنها خطرات بالقوه‌ای است که زندگی را گرفتار ترس و نگرانی می‌کند. من در مقام مربی با سبزه‌های زیادی آشنا شده‌ام. این سبزه‌ها به خود من گفته‌اند که زندگی‌شان بر اثر این ترس‌ها و وحشت‌ها فلج و ذهنشان گرفتار فکر کردن به این خطرها شده است. برای مقابله با این خطرها، هیچ کاری هم از دستشان برنیامده است. از آنجا که علاقه‌ای به خارج شدن از خانه و یا از دنیای ذهنی خودشان هم ندارند، در خانه و در تنهایی باقی می‌مانند. کار ساده و مطمئنی است. از اینکه در خانه و در تنهایی باشند لذت هم می‌برند.^{۷۸}

سبزه‌ها نبوده‌اند که خانه و موطنشان را ترک و به آمریکا مهاجرت کرده‌اند. سبز جرئت سوار شدن بر قایق و تن دادن به ریسک و خطر سفر را ندارد. سبز می‌داند چه خطرهایی در مسیر سفر دهان گشوده است. سبز می‌داند اگر سفر هم بی‌خطر انجام شود، تضمینی برای موقعیت بهتر در دنیای جدید در انتظارش نیست و همه داستان‌ها و حکایت‌های مربوط به موفقیت مالی یا موقعیت‌های برتر این یا آن از آغاز تا انتها مزخرف بوده است.

اگر به مقصد برسید، اگر کاری پیدا کنید، اگر جایی برای زندگی بیابید، معلوم نیست که شاد و خوشبخت هم خواهید بود یا خیر. شاید وضعیت آنجا بدتر از وضعیت فعلی باشد. بینوایی در دنیای جدید شاید بیشتر باشد. امروز می‌دانی چه داری، ولی آیا می‌دانی فردا در دنیای جدید چه خواهی داشت؟

نتیجه: بپذیرید که این فرد مثل شما فکر نمی‌کند. بپذیرید که این فرد بیشتر از هر چیز دیگر گرفتار ترس و وحشت است. پس نشان دهید که آماده شنیدن نگرانی‌های او هستید. اصلاً نگوئید: «چیزی برای ترسیدن وجود ندارد». این جمله کمکی نمی‌کند؛ زیرا ترس او جدی است با این جمله ترس از بین نمی‌رود. برای ترسیدن دلایل موجهی هم وجود دارد. همه می‌ترسند، اما سبز ترسو تر از دیگران است.

پس به دوست سبزتان کمک کنید تا با ندانستن‌های خود مواجه شود. او را تشویق کنید که بر ترس خود غلبه کند و به پیش برود. بچه‌ها از آب استخر می‌ترسند. آب برای بچه سرد و خطرناک به نظر می‌آید، ولی ما شنا کردن را در کودکی یاد می‌گیریم. بزرگ‌ترها به بچه کمک می‌کنند بر ترسش غلبه کند و ذره‌ذره به پیش برود. پس درست همان‌گونه که ما در کودکی با کمک بزرگ‌ترها شنا کردن را یاد می‌گیریم، باید به سبزه‌ها هم کمک کنیم تا غلبه بر ترس را یاد بگیرند.

وقتی دوست شما ادعا می‌کند که چمن همسایه سبزتر است، فقط نفس عمیقی بکشید و خودتان را کنترل کنید.

اتفاقی نیفتاده، باز هم

حتماً به یاد می‌آورید که گفتیم سبزه‌ها منفعل هستند. بسیار فعال بودن و تکاپو داشتن آرامش زندگی آنها را بر هم می‌زند و بر هم خوردن آرامش زندگی برای سبز خوشایند نیست. سبز خوشحال نخواهد شد که هر روز کار جدیدی

بر عهده‌اش بگذاریم.

سبزه‌ها آرامش را بیشتر ترجیح می‌دهند. فعالیت بسیار زیاد را اصلاً دوست ندارند. بعد از یک هفته کار و تلاش خسته‌کننده – گاهی برای انجام یک کار کوچک – آخر هفته به خانه می‌آیند تا استراحت کنند. من سبزهایی را دیده‌ام که برای انجام ندادن کاری بیشتر انرژی صرف می‌کنند تا برای انجام دادن آن.

نتیجه این رفتار برای اطرافیان سبزه‌ها بدیهی است. سبزه‌ها دوست ندارند تعطیلات آخر هفته کاری انجام دهند. استراحت را ترجیح می‌دهند. دیدن مادرزن، رفتن به پیک‌نیک، بردن پسر به مسابقه فوتبال، تمیز کردن گاراژ و دعوت کردن همسایه‌ها به شام برای سبزه سخت است. معمولاً این قبیل کارها را انجام نمی‌دهند. سبزه در روزهای تعطیل از منظر دیگران خارج و کاملاً ناپدید می‌شود، سکوت و آرامش پیشه می‌کند و کاری را انجام می‌دهد که خودش دوست دارد و در انجام آن مهارت دارد. فقط آرامش و سکوت است که به سبزه امنیت می‌بخشد و او را راضی می‌کند.

نتیجه: باید به خواست سبزه‌ها احترام گذاشت. خودتان را جای دیگران بگذارید. ببینید سگ‌دو زدن و تکاپوی بدون وقفه چقدر اضطراب‌آور است. در دنیای امروز نمی‌توان از دوندگی و شتاب اجتناب کرد. اگر سبزه باشید، از این همه دوندگی احساس بطالت و بیهودگی می‌کنید. سبزه می‌داند دیگران روزهای آخر هفته را چگونه با کار و مشغله سپری و چگونه یک پروژه را تمام نکرده پروژه‌های دیگر را شروع می‌کنند. از نظر آنها این نوع زندگی غلط و خسته‌کننده است.

پس راه حل این است که به سبزه اجازه دهیم سکوت و آرامش خودش را داشته باشد. سبزه به این نوع زندگی نیازمند است. این بدان معنا نیست که سبزه همیشه روی صندلی نشسته است و روبه‌رو را نگاه می‌کند. در هر صورت، باید اجازه داد سبزه گاهی هم هیچ کاری انجام ندهد.

«به کجا می‌رویم؟ به نظر من این را کنار بگذاریم...»

امنیت و توانایی پیش‌بینی کردن، دو مؤلفه بالارزش برای سبزه‌هاست. وقتی خوب فکر کنید، می‌بینید این دو مؤلفه بسیار منطقی هستند. خیلی خوب است بدانیم چه اتفاقی در شرف وقوع است. همه ما تا حدی مقیاسی برای اندازه‌گیری میزان وابستگی‌هایمان داریم. ما می‌خواهیم بدانیم. برای سبزه این وابستگی‌ها خیلی قوی است. قرمزها می‌پرسند «چی؟»، زردها می‌پرسند «چه کسی؟»، آبی‌ها می‌پرسند «چرا؟» ولی سبزه‌ها می‌پرسند «چطور؟»

سبزه‌ها می‌خواهند بدانند برنامه چیست، چه کاری باید انجام شود، کارها چه وقت انجام می‌شود و چه انتظاری باید داشت.

ببینیم در خانه چه اتفاقی می‌افتد. چه کسی بر سر میز صبحانه همیشه در یک جای ثابت می‌نشیند؟ به نظر من، ما فرزندانِ عاداتِ خودمان هستیم. سبز هر روز صندلی مورد نظرش بر سر میز صبحانه را نشان می‌کند و روی همان صندلی‌ای می‌نشیند که از مدت‌ها پیش نشانش کرده است. حال، اگر شما آن صندلی را بردارید، یعنی پیش‌بینی سبز را به هم بزنید، او به هم می‌ریزد، تا جایی که حتی صبحانه‌اش را نمی‌خورد.

نیاز سبز به پیش‌بینی از این هم فراتر می‌رود. سبز به هر چیز که بوی تغییر بدهد حساس است. امروزه در جامعه ما تنها چیزی که همیشگی و وقوعش حتمی است همان تغییر است. هیچ چیز را نمی‌توان صد درصد پیش‌بینی کرد. همه چیز بر محور خود در حال گردش است و هر لحظه به شکل جدیدی درمی‌آید. این همه تغییر برای سبز اضطراب‌آور است.

نتیجه: از آنجا که سبز به خودی خود با چیزی کنار نمی‌آید، وظیفه من و شماست که برنامه ذهنی او را تغییر دهیم. ما می‌توانیم با تشریح مرحله به مرحله یک کار، اضطراب ذهنی سبز را کاهش دهیم. هرگز به یک فرد سبز نگوئید آخر هفته میهمان داریم. در عوض، برایش توضیح دهید که جان و مری را برای شام دعوت کرده‌اید و قرار است کنار هم پیش‌غذا، غذای اصلی و دسر بخوریم. بگوئید خودتان غذای اصلی را آماده می‌کنید و او، طبق این برنامه تهیه غذا، دسر را تهیه می‌کند. وظیفه هر کسی مشخص می‌شود: چه کسی مواد غذایی را می‌خرد، چه کسی گل می‌خرد و غیره. حتی روز خرید را هم مشخص می‌کنیم، اینکه دوست سبز ما چه روزی و چه ساعتی به خرید می‌رود. شاید بد نباشد نشانی فروشگاه را هم روی کاغذ بنویسیم و همراه با لیست خرید به دوست سبز بدهیم.

اغراق‌آمیز به نظر می‌آید؟ خیر، به هیچ وجه. یادتان باشد که سبزه‌ها در شروع به کار و ابتکار عمل قهرمان جهان نیستند. خانواده را یک شرکت ببینید. همه که مثل هم نیستند. هر کسی کاری می‌داند و در انجام کاری مهارت دارد. اگر شما می‌توانید مدیریت کنید، ابتکار عمل را در دست بگیرید. فقط اطمینان داشته باشید که فرد سبز هم در جمع حضور داشته باشد. نباید او را نادیده بگیریم. مراقب باشید شانه از زیر بار مسئولیت خالی نکند.

هنگام ملاقات با سبزه‌ها باید چگونه رفتار کنیم؟

خُب، حالا فهمیدیم که سبزه‌ها دوست دارند چگونه با آنها رفتار شود. اگر بدانیم با سبز چگونه رفتار کنیم، با او رابطه‌ای آرام و عالی خواهیم داشت و سال‌ها دوستی‌ای مستمر و پایدار بین ما برقرار خواهد بود. اما موضوع به همین جا ختم نمی‌شود. سبزه‌ها دوست دارند همیشه و در هر حال کاری صورت دهند و رهیافت مناسبی برای حفظ دوست‌خواهانِ ثبات و امنیت داشته باشند.

«چرا برای هر کاری باید یک لیست وجود داشته باشد؟ من باید به بستر بروم.»

قبلاً هم گفته‌ام، اما لازم است بر این موضوع تأکید کنم. سبز به هیچ وجه خواهان برخورد و اصطکاک نیست. وقتی بحث بالا می‌گیرد، سبزها کنار می‌روند. هر کسی ممکن است عامل یک درگیری باشد. سبزها از این حقیقت نگرانی همیشگی دارند. برای همین است که همیشه منفعل و ساکت در گوشه‌ای می‌نشینند.

سال‌ها پیش، یک کنفرانس برگزار کرده بودم تا فروشندگان را در سطح قابلیت‌های فردی آموزش دهم. در حین آموزش، یکی از آنها بی‌وقفه مشغول بازی با گوشی تلفن همراهش بود. من با زبانی نرم و مهربان از او خواهش کردم که در زمان تنفس، کار با گوشی‌اش را ادامه دهد. اما آن فرد کله‌شقی کرد. در هیچ بحثی شرکت نکرد و به هیچ سؤالی پاسخ نداد. حتی حاضر نشد قلمش را بردارد و چیزی بنویسد. به من زل زد و وقتی پرسیدم چه مشکلی پیش آمده است، شانه‌هایش را بالا انداخت.

کاری کرد که احتمالاً بدترین ارزیابی را به من داد. کنفرانس قرار بود پنج‌روزه باشد. روز اول برای او بسیار ناخوشایند بود. حسایی حال مرا گرفت. مرا مربی پررو و بی‌لیاقتی یافته بود. انگار کاردی در پشتش فرو کرده بودم. واکنش او غیرطبیعی و غیرمنطقی به نظر می‌رسید، به خصوص چون در ابتدای کنفرانس قرار گذاشته بودیم که کسی در طول جلسه از تلفن همراه استفاده نکند. اما این مهم نیست. این شخص فکر می‌کرد من به او بی‌احترامی کرده‌ام. بنابراین با تنها راهی که بلد بود مرا تنبیه کرد. روش تنبیه او بی‌اعتنایی کامل به من و منفعل بودن خودش بود. بعدها در این باره تلفنی با او صحبت کردم. پذیرفت که رفتارش بچگانه بوده است و به همین سبب عذرخواهی کرد.

نتیجه: اگر قصد دارید در مورد رفتار سبزها اظهارنظری بکنید، مراقب نحوه اظهارنظرتان باشید. برای مثال، اگر قصد انتقاد دارید، باید انتقاد را خصوصی بیان کنید. جوری حرف بزنید که طرف اطمینان یابد شما هنوز و بعد از انتقاد هم او را دوست دارید. باید بفهمد اگر برخی از رفتارهایش را تغییر دهد، گروه (گروه ورزشی، گروه کاری، خانواده یا انجمن) و خود او نتیجه بهتری می‌گیرند. از او نپرسید چه رفتار بهتری می‌تواند داشته باشد. به او بگویید فلان کارها را انجام دهد. خود او بهتر می‌داند چه باید بکند. مثل همیشه مهم است بدانید که سبز خودش ابتکار عمل به خرج نمی‌دهد. شما باید باب صحبت را باز و راهنمایی‌اش کنید.

«قبلاً وضع بهتر بود، خیلی بهتر.»

وقتی در مورد تغییر صحبت می‌کنم، یکی از بهترین تمرین‌های من این است که از اعضای گروه می‌خواهم هرکدامشان از تغییر می‌ترسد بلند شود. معمولاً کسی از جایش بلند نمی‌شود. به‌ندرت کسی بلند می‌شود.

چرا؟ زیرا همه ما می‌دانیم که تغییر اجتناب‌ناپذیر و الزامی است. اگر قرار است با دنیا همراه باشیم، باید تن به تغییر

بدهیم. هستند کسانی که اعتراف می کنند تغییر را دوست ندارند، اما این اعتراف در سطح روشنفکران و خردمندان بیان می شود. بنابراین، در پاسخ به این سؤال، همه سر جای خود می نشینند و تظاهر می کنند هیچ مخالفتی با تغییر ندارند. در نتیجه، کسی از جا بلند نمی شود.

سؤال دوم من این است: «چه کسی فکر می کند در این کلاس کسی هست که از تغییر می ترسد؟» آن وقت همه از جا بلند می شوند. بعد مات و متحیر به اطرافشان نگاه می کنند. پس چه کسی از تغییر بدش می آید؟ پاسخ این است: «همه به جز خودم». آنها می گویند مسئله مربوط به دیگران است؛ پس ربطی به من ندارد.

مسئله خیلی گسترده است. اکثر مردم خصوصیات سبز دارند. به همین دلیل است که نمی توانیم تغییر را با آغوش باز بپذیریم. هر چیز جدیدی مضر و آسیب زننده است؛ پس باید جلوی هر تغییری گرفته شود.

تغییر سریع و ناگهانی به سختی پذیرفته می شود. تغییر هرچه سریع تر رخ دهد، بدتر و مضرت تر است. پس چرخ جامعه هرچه سریع تر بچرخد، مخالفان تغییر آشفته تر می شوند. در خبرها و گزارش ها مشاهده می شود که زردها و قرمزها پیوسته در حال تغییرند. سبزه ها و آبی ها، که اکثریت را تشکیل می دهند، سعی می کنند با تغییر کنار بیایند. کنار می آیند، اما اضطرابشان افزایش می یابد.

نتیجه: اگر می خواهید سبز با تغییر کنار بیاید، باید صبور باشید. فرایند تغییر را به بخش های کوچک تقسیم کنید. تغییر را در طول چند هفته، قسمت به قسمت صورت دهید. باید جزئیات را تشریح کنید. چون کسی یادداشت برنمی دارد، باید کارها را مرتب یادآوری کنید. جزئیات را آن قدر تکرار کنید تا موضوع کاملاً جا بیفتد.

اعضای گروه باید با فرایند تغییر به عنوان تنها راه حل کنار بیایند. وقتی احساس تغییر در آنها شکل بگیرد، کار راحت می شود. فقط مسیر و راه طولانی است. باید بدانید که هدفتان چیست. باید مرتب به خودتان یادآوری کنید که چرا تن به این دردسر می دهید. قرمزها نظرشان را بر گروه تحمیل می کنند. اما بدانید اگر چنین شود، شرکت تعطیل می شود. تنها مشکل، صرف وقت زیاد و تحمل سختی و رنج است.

اگر می خواهیم غرق نشویم، باید کسی مدیریت را بر عهده گیرد

بگذارید صادق باشیم. از همه چیز گذشته، سبز فاقد خصلت رهبری است. رهبری عمدتاً با تغییر سروکار دارد. البته نمی‌توانیم ادعا کنیم که چون سبزها علاقه‌ای به تغییر ندارند، در میان آنها مدیر و رهبر خوبی یافت نمی‌شود. خوشبختانه خیلی از سبزها را در مقام مدیر می‌بینیم. اما مدیر سبز خودرو به عمل نمی‌آید. مدیر سبز، بر خلاف مدیران قرمز و زرد، خودجوش پا به میان نمی‌گذارد.

سبز دوست ندارد مسئولیت بر عهده بگیرد. به نظر من همه ما ضربی از تنبلی داریم. تنبلی باعث می‌شود که فکر نکنیم، تصمیم نگیریم و ساکت و آرام در حاشیه قرار گیریم. البته میزان این خصلت‌ها در انسان‌های مختلف فرق می‌کند. با این حال، سبزها دوست ندارند مسئولیت بپذیرند؛ زیرا اولاً اگر تصمیمی بگیرند که کسی با آن موافق نباشد، منجر به درگیری و مناقشه می‌شود و ثانیاً قبول مسئولیت نیازمند کار بیشتر است که سبزها از آن گریزان‌اند. پس تا آنجا که می‌توانند از قبول مسئولیت طفره می‌روند.

مسئولیت، دردسراًور است و به قدرت و توان درونی و به انگیزه‌هایی بیرونی برای پذیرش آن احتیاج دارد. در عین حال، موضوع به میزان بلوغ فرد هم مربوط می‌شود. انسان بالغ باید مسئولیت خود و زندگی خود را بر عهده بگیرد. سبزها، و گاه صاحبان رنگ‌های دیگر، عادت دارند هر کس و هر چیز، زمین و زمان را سرزنش کنند، بی‌آنکه خودشان را ذره‌ای مقصر بدانند. خانمی را می‌شناختم که اگر اشتباهی رخ می‌داد یا اگر کاری مطابق با میلش صورت نمی‌پذیرفت، برای همه چیز مقصری در آستین داشت و آن را معرفی می‌کرد. دولت، حزب مخالف، سازمان امور مالیاتی، کارفرما، بازار، نظام آموزش و پرورش، شوهرش، دوستش و حتی بچه‌هایش را در شکست‌های مختلف مقصر می‌شناخت. حتی گاهی وضع هوا را عامل شکست و ناکامی خودش معرفی می‌کرد. اما به هیچ وجه خودش را حتی اندکی هم مقصر نمی‌دانست.

آن زن از این روش و رفتار چه نتیجه‌ای می‌گرفت؟ نتیجه‌اش این بود که هیچ وقت مسئولیت چیزی را به عهده نمی‌گرفت. همیشه عاملی دیگر را مسئول می‌دانست. قرار نبود خود او مسئله‌ای را حل کند و یا چیزی را تغییر دهد. یک بار از او پرسیدم چرا هیچ وقت خودش را مسئول نمی‌داند. پاسخی نداد. به گمانم اصلاً مفهوم سؤال مرا درک نکرد.

سبز انفعال بی‌نظیری از خود بروز می‌دهد. وقتی سبز انفعال و بی‌عملی شاخصی به نمایش می‌گذارد، مشکل ما تازه شروع می‌شود. وقتی کسی کاری نکند، انرژی لازم را مصرف نکند و تلاشی نکند، نمی‌توان به او کمکی کرد. در این میان، فقط سبزها هستند که می‌نشینند و منتظر کمک می‌مانند. معمولاً گاه کسی هم پیدا می‌شود که کمکی بکند و سبز را نجات دهد.

نتیجه: اگر می‌خواهید با گروه بزرگی از سبزه‌ها کار کنید، باید شما فرماندهی و راهبری آنها را در دست بگیرید. باید بدون هیچ سؤال و جوابی در جایگاه راننده بنشینید و فرمان هدایت را در دست بگیرید. درخواست حل کردن مسئله‌ای از سبز درست مثل ترمز کردن یک قایق در حال حرکت است. سبز کاری نمی‌کند، مگر اینکه او را در مقام و جایگاه عمل قرار دهید. روش «اینها که بچه نیستند» و «اینها آدم‌های بزرگ و بالغی هستند» نتیجه نمی‌دهد. البته که بالغ هستند، اما وقتی به تصمیم‌گیری می‌رسند، از بچه هم بچه‌ترند. سبز یک بار در زندگی تصمیم مهمی گرفته است. تصمیمش این بوده که هیچ وقت تصمیمی نگیرد. پس کسی باید دخالت کند و تصمیم بگیرد. تصمیم بگیرید و خیلی آرام اقدام کنید...

انطباق با رفتار آبی‌ها

انتظار آبی‌ها از شما چیست؟

بهتر است که همه چیز را از ابتدا بررسی کنیم

آبی اهل دقت است. او با دقت و با توجه به جزئیات، خودش را آماده می‌کند. اگر قرار گذاشته‌اید که در ساعتی مقرر در جایی مشخص حاضر شوید، اطمینان داشته باشید که دوست آبی شما سر وقت در آنجا حاضر خواهد بود. آبی همه چیز را بررسی و به جزئیات دقت می‌کند. او قادر است در مورد هر موضوعی با دقت در جزئیات بحث کند. برای هر مسئله‌ای راه‌حلی در آستین دارد. می‌تواند برنامه قطعی احتمالی را هم پیشنهاد کند.

آبی فکر همه چیز را کرده است؛ شما نیز چنان کنید

آبی بودن درست مثل سرباز بودن در دوران خدمت نظامی است. چون و چرا و بهانه‌ای در کار نخواهد بود. باید احتمال پنجر شدن ماشینتان را بدهید. اگر متوجه شدید که لاستیک زاپاستان هم پنجر شده است، باید راه‌حلی از پیش تعیین شده در ذهن داشته باشید. وقتی با آبی صحبت می‌کنید، سؤالات مهمی از شما می‌کند. اگر پاسخ سؤالش را سرسری بدهید، دیگر به شما اعتماد نخواهد کرد.

نتیجه: نشان دهید که خودتان را برای هر وضعیتی آماده کرده‌اید. برای مثال، وقتی یک مشتری یا یک سیاست‌گذار آبی سؤالی می‌کند، باید پاسخ دقیق و مستدلی ارائه دهید. خیال نکنید پاسخ دادن به سؤال آبی‌ها خیلی مهم است. از نظر آبی، دادن پاسخ صحیح اولین وظیفه ساده هر فرد است.

از آن مهم‌تر، اگر پاسخ سؤال آبی را نمی‌دانید، به آن اعتراف کنید. برای رهایی از این وضعیت، لازم نیست بهانه بیاورید. فقط اعتراف کنید که پاسخ سؤالش را نمی‌دانید. آبی به‌خوبی می‌فهمد چه پاسخی نادرست و دروغ است و وقتی بفهمد، دیگر به شما اعتماد نخواهد کرد. اگر بروید و تحقیق کنید و فردا با پاسخ درست و کامل برگردید،

فایده‌ای ندارد. حتی اگر دروغ مختصری بگویید، بهتر از آن است که بروید و فردا با جواب درست برگردید.

یک فروشنده اتومبیل را می‌شناختم. می‌گفت هر وقت با مشتری‌ای آبی روبه‌رو می‌شود، از همان ابتدا می‌داند که اطلاعات آن مشتری در مورد یک ماشین خاص بسیار بیشتر از اطلاعات اوست. او به عنوان فروشنده باید اطلاعات پنجاه مدل ماشین را در ذهن داشته باشد. مشتری آبی برای کسب اطلاعات چیزی نمی‌پرسد، بلکه برای تأیید شدن اطلاعات خودش سؤال می‌کند. در نتیجه، فروشنده حتی تظاهر به دانستن هم نمی‌کند. اگر پاسخ سؤالی را نداند، اعتراف می‌کند که نمی‌داند. این تنها راه جلب اعتماد مشتری آبی است.

برای استراحت و تفریح که نیامده‌ایم

وقتی در مورد روابط کاری صحبت می‌کنیم، به یک حقیقت اشاره داریم. پس به کارتان بچسبید. سعی کنید بر کارتان تمرکز کنید. آبی اصلاً خوشش نمی‌آید که شما ملاحظات شخصی‌تان را ارجح بر کار بدانید. دوست ندارد که شما در مورد ماشینش، خانه‌اش، ورزش مورد علاقه‌اش و امور دیگرش سؤالی بکنید. آبی برای کار آمده است نه برای تفریح، همین و بس.

یادم می‌آید یک بار بعد از پنج یا شش جلسه با مدیر منابع انسانی یک شرکت بزرگ، به این فکر افتادم که در مورد خود او بیشتر بدانم. از مراحل اولیه آشنایی گذشته بودیم. حالا او می‌دانست من چه نوع قهوه‌ای دوست دارم. در دیدار هفتم بود که به ذهنم رسید از او بپرسم برای تعطیلات آخر هفته چه برنامه‌ای دارد. نمی‌دانید چه بر سرم آمد. ابتدا نگاهی به من انداخت و چشم‌های نگرانش را در اطراف اتاق چرخاند. فهمیدم اشتباه کرده‌ام. چند جمله چرندوپرند گفتم که کارم را ماست مالی کنم. من در مورد تعطیلات آخر هفته خودم حرفی نزده بودم. چهار جلسه بعد، خیلی آرام گفتم که در نظر دارد در تعطیلات سال نو همراه با خانواده به تایلند سفر کند. اینجا بود که یخ روابط ما آب و باب سخن گشوده شد.

نتیجه: به کارتان بچسبید. کارهایتان را باید قبلاً روی کاغذ نوشته باشید. کارها را که یک‌به‌یک انجام دادید، با رئیس آبی‌تان هماهنگ کنید. اگر شما زرد هستید، خودانگیختگی‌هایتان را تا آنجا که می‌توانید کاهش دهید. خودتان را وادار کنید که کارها را یک به یک انجام دهید. یادتان باشد که آبی‌ها به‌ندرت حال شما را می‌پرسند و شاید اصلاً به مسائل شخصی شما توجهی نکنند. شما هم احساس خودمانی بودن نکنید و حال آنها را نپرسید. پاسخ آنها مشخص است: «این مسئله شخصی است و به شما ربطی ندارد». اگر دلش بخواهد و یا حالش را داشته باشد، فضای دوستانه ایجاد می‌کند. این بدان معنی نیست که شما را دوست ندارد. او می‌خواهد کار را در رأس امور قرار دهد. پس شرایط را بپذیرید.

«نیازی به تخیل نیست. بیایید در دنیای واقعی باشیم. خیلی متشکرم.»

دوستان آبی شما رؤیایی نیستند و در آسمان‌ها سیر نمی‌کنند. آبی‌ها همین‌جا روی زمین می‌نشینند و با ذهنی نقاد، مرتب به بررسی واقعی بودن چیزهای اطرافشان می‌پردازند. شما احساس می‌کنید که آنها خسته‌کننده و ملال‌آور، دارای سوءظن یا بدبین محض هستند، اما آبی‌ها خودشان را واقع‌گرا می‌پندارند. آبی در پی آن است که واقعیت را ببیند. اصلاً با دنیای تخیلی و توهمی کاری ندارد. او در پی چهره واقعی چیزهاست.

یادم می‌آید زمانی در حوزه بانکداری کار می‌کردم. برنامه‌ای داشتیم و من در صدد بودم که الهام‌بخش همکارانم برای انجام کارهای بزرگ باشم، کارهایی که قبل از آن انجام نشده بود.

سخنرانی‌ام را با این جملات به پایان بردم: «ما به‌زودی بر فراز قله پیروزی خواهیم بود و از آن بالا به بازاری می‌نگریم که فتح کرده‌ایم. ما، همه ما، روی آن قله خواهیم بود.»

همه قرمزها و زردها از سخن من مطمئن بودند. سبزها لبخند می‌زدند و هیجان‌زده شده بودند. اما آبی‌ها می‌گفتند: «ما نمی‌توانیم خودمان را بر بالای آن بلندی تصور کنیم. چطور به آن بلندی خواهیم رسید؟»

زردها فریاد می‌زدند: «مگر نمی‌توانید خودتان را روی آن بلندی تصور کنید؟ تصور ذهنی‌تان کجا رفته؟»

آبی‌ها در جواب می‌گفتند: «داریم، ما قابلیت ذهنی داریم، خوبش را هم داریم.»

اگر طرحی مسخره به نظر برسد، آبی هرگز به آن اعتماد نمی‌کند. آبی با احساساتش بازی نمی‌کند. هرگز فکرهای پراکنده و غیرواقعی به ذهن خود راه نمی‌دهد. هرچه از شما بشنود باید مبنایی واقعی و دورنمایی واقعی داشته باشد، وگرنه با آبی راه به جایی نمی‌برید.

نتیجه: به چیزی که می‌خواهید به آبی بگویید خوب بیندیشید. اگر می‌خواهید آبی حرف شما را باور کند، اول بیندیشید و سپس زبان بگشایید. خیال‌پردازی‌هایتان را کنار بگذارید. بد نیست زبانتان برای تشریح طرحتان را بازنگری کنید. همه جملات و کلمات الهام‌بخشی را که قرمزها و زردها ستایش می‌کنند از سخنتان حذف کنید. فقط هسته اصلی سخن را بدون حشو و اضافه و به صورت شفاف و روشن بیان کنید.

اگر خیالی در سر دارید که قبل از آن به ذهن کس دیگری نرسیده است، در قالبی بیان کنید که اهداف منطقی داشته باشد. مثلاً نگویند سه‌ماهه در بازار به قله می‌رسید. نگویند این تیم ورزشی که تازه حال همه بازی‌ها را باخته است نهایتاً قهرمان خواهد شد. با این سخنان در چشم آبی یک مجنون به نظر می‌آید. اگر زرد هستید، در تعامل با آبی‌ها باید بارها و بارها در بیان اندیشه‌هایتان تجدید نظر کنید. از نظر آبی شما در حال مبارزه برای صعود به قله هستید. بنابراین از به کار بردن بی‌مورد زبان بدن خودداری کنید.

جزئیات: فقط حقایق اهمیت دارند

برای تعامل با آبی جزئیات اهمیت دارند. اگر قصد ارتباط و تعامل با آبی‌ها را دارید، باید خیلی صریح، دقیق و مشخص باشید. بی‌دقتی و بی‌مراقبتی یا نادیده گرفتن جزئیات کمکی نمی‌کند. یادتان باشد که جزئیات بر تصمیم‌گیری‌ها تأثیری ندارند. خیر، جزئیات بر تصمیم‌گیری‌ها تأثیری ندارند. موضوع این است که مدیر و تصمیم‌گیر آبی مایل است جزئیات را در اختیار داشته باشد. دلش می‌خواهد همه چیز را دقیق و با جزئیات بداند. اگر از شما بپرسد آن محصول چقدر قیمت دارد، نگویند «حدود ده دلار»، بگویند «۹ دلار و ۷۳ سنت». پاسخ شما باید دقیق باشد. آبی دوست دارد قیمت دقیق را بداند نه کمترین قیمت را. ممکن است چانه بزند، اما دوست دارد قیمت دقیق را بداند.

نتیجه: خودتان را خوب آماده کنید. وقتی مطمئن شدید آماده هستید و همه چیز را در مورد موضوع بحث می‌دانید، به سراغ آبی بروید. باید مطمئن باشید که پاسخ همه سؤالات را می‌دانید؛ چون دفعه دومی در کار نخواهد بود. بپذیرید که آبی دوست دارد اطلاعات بیشتری داشته باشد تا احساس اطمینان و امنیت بکند. جزئیاتی را که دوست دارد در اختیارش بگذارید تا کار را شروع کنید. آبی همیشه در این فکر است که مبادا چیز دیگری هم باشد که او نداند. اما وقتی همه چیز را برایش بگویید، احساس آرامش و رضایت می‌کند.

کیفیت جایگزین ندارد

کیفیت عامل محرک برای آبی‌هاست. هر چیزی غیر از کیفیت در درجه دوم اهمیت قرار دارد. آبی به هرچه توجه کند جست‌وجوگر کیفیت است؛ به این دلیل که در عمق ذهنش به کیفیت برتر توجه دارد. اگر به آبی اجازه داده نشود کارش را در بالاترین سطح از استاندارد انجام دهد، از آن کار رضایت نخواهد داشت. از نظر آبی کیفیت لازم برای انجام آن کار اهمیت ندارد. آنچه اهمیت دارد اعتقاد او به انجام کار در بالاترین سطح کیفی است.

البته این رفتار زمان زیادی از آبی و همکارانش می‌گیرد. اما مزیت حاصله بدیهی و روشن است. اگر از ابتدا کار درست انجام شود، لازم نیست در مراحل بعد، دوباره کاری صورت گیرد. به قول معروف، خشت اول باید درست گذاشته شود و نیز خشت‌های بعدی، تا کار با کیفیت کامل به نتیجه برسد. در حقیقت با این روش، یعنی با جلوگیری از دوباره کاری‌ها، بسیار در وقت صرفه‌جویی می‌شود. آبی هرگز به ساعت و روز و هفته اعتنا ندارد؛ او به ماه و سال فکر می‌کند. آبی حاضر نیست کیفیت کارش را فدا کند. اگر کاری ارزش داشته باشد، باید انجام شود و درست هم انجام شود، که اجرای درست آن وقت زیادی می‌گیرد. موضوع به همین سادگی است.

نتیجه: در کارتان دقت داشته باشید. با دقت در جزئیات، آبی را تحت تأثیر قرار دهید، وگرنه او شما را انسانی بی دقت و شلخته فرض می کند. هرگز به میزان وقتی که آبی صرف دقت در کار می کند اعتراض نکنید. به جای به کار بردن کلمات و جملات منفی، از عبارات «کنترل دقیق»، «بازرسی دقیق» یا «اهمیت کیفیت» استفاده کنید. از آبی ها انتقاد نکنید که چرا بی دلیل این همه وقت صرف جزئیات غیرضروری می کنند. برعکس، از توجه و دقت آنها به جزئیات و کار شایسته ای که انجام می دهند تجلیل کنید. بگذارید آبی بداند که شما قدر کیفیت را می دانید، کار با کیفیت می کنید و ارزش کار او را می فهمید.

این بدان معناست که شما قبل از هر جلسه ای با آبی باید خود را آماده کنید. آبی شما را بر اساس نوع کاری که انجام می دهید ارزیابی می کند نه بر اساس میزان سرگرم کنندگی شما، میزان آشنایی اش با شما و تعداد دفعاتی که ریاستان را به ناهار دعوت می کنید. اگر بی دقت باشید، هیچ چیز دیگری مهم نخواهد بود. وقتی کارتان تمام شد، باز هم آن را بررسی کنید. اگر ممکن است، دوباره بررسی کنید. از کس دیگری هم بخواهید که کار شما را بررسی کند. آن قدر بررسی کنید تا از صحت و کیفیت کار مطمئن شوید. آن وقت می توانید کارتان را به آبی عرضه کنید.

هنگام ملاقات با آبی چگونه رفتار کنیم

موافقت با ابتکار عمل آبی ها مانند رانندگی کردن با ماشینی است که ترمزدستی آن آزاد نشده باشد. وظیفه شما این است که روند اجرای کار را به حرکت درآورید، اما امکان فشار آوردن بیشتر به گاز ماشین وجود ندارد. پس باید راهی پیدا کنید که ترمزدستی فرد آبی را آزاد کنید تا کار به جریان بیفتد.

آبی ها هم مثل بقیه احساس دارند و قدردان دیگران هستند، البته با اندکی تفاوت. آبی ها بخش مهمی از احساساتشان را کنترل و مدیریت می کنند. ممکن است در ظاهر انسان هایی سرد و بی احساس جلوه کنند. موقع صحبت کردن در صورت آنها احساسی مشاهده نمی شود و ماهیچه های صورتشان تکان هم نمی خورد. امکان تشخیص احساسات آنها وجود ندارد. آبی ها معمولاً در ظاهر علاقه ای به دیگران نشان نمی دهند و فقط سرگرم کار خودشان هستند.

اگر در یک شرکت حسابرسی کار می کنیم یا در حال حل مسئله مهمی در شرکت هستیم، رفتار به شیوه آبی ها اشکالی ایجاد نمی کند. اما وقتی پای آدم های دیگری مثل زردها و سبزه ها در میان باشد، نمی توان به آدم های درگیر در کار بی توجه بود. آن وقت است که رفتار کردن مانند آبی ها دردسرساز است. آبی نمی داند دیگران به شیوه خود مشغول کار هستند. همه که یک شیوه رفتاری ندارند. آدم ها که ربات نیستند؛ دوست دارند با هم ارتباط داشته باشند.

نتیجه: به آبی یادآوری کنید که دیگران هم احساس دارند. به یادش بیاورید که چگونه احساسات دیگران را خدشه دار کرده و چطور همه تقصیرها را به گردن این یا آن انداخته است. به او یادآوری کنید که همیشه منتقدانه رفتار نکند. به او بگویید به آدم‌ها برمی خورد اگر دیگران از ماشین، خانه، همسر و فرزندان آنها انتقاد کنند. صداقت داشتن نباید بهانه‌ای برای سنگدل بودن ما باشد. یادآوری کنید که به سادگی همه چیز را عریان و آن گونه که هست بیان کنیم. آدم‌ها نظرشان را بیان می کنند، اما بیان نظر به معنای بیان واقعیت نیست. وضعیت لزوماً آن گونه نیست که او بیان می کند. او فقط نظرش را گفته است.

توضیح دهید که انتقاد مستمر نتیجه‌ای ندارد. انتقاد که بکنید، طرف مقابل خیال می کند شما در اشتباهید. فرد حق دارد انتقاد کند و اشکالات و اشتباهات را بگوید و اگر متوجه اشتباهی شد، آن را نادیده نگیرد. اما بدانید که انتقاد مستمر نشانه سختگیری و ناسازگاری شماست.

ساده به نظر می رسد، اما درک آن سخت است

آیا تا به حال شاهد داستان گویی آبی بوده اید؟ مثلاً اگر در یک بزرگراه پنچر کرده باشد، از ابتدا آغاز می کند: ساعت شما طه دارش، که ساخت کارخانه سونی است، روز پنجشنبه یک دقیقه زودتر از همیشه زنگ زده است. روزهای پنجشنبه معمولاً کمی بیشتر با دهان شوی لیستری از نوع سبز غرغره می کند. علت این است که اتحادیه مصرف کنندگان، که بزرگترین سازمان مستقل حمایت از مصرف کنندگان جهان است، در آخرین شماره نشریه خود در ماه مارس اعلام کرده که این مایع بهتر است. صبحانه خورده است. صبحانه شامل دو تخم مرغ آب پز بوده که هفت دقیقه پخته شده بوده اند و نیز یک قهوه. قهوه هم از نوع نسپرسو بوده که محصول جدیدی ارائه کرده، ولی خیلی خوشایند نیست. دست کم ۹ درصد دانه های قهوه خرد شده بوده اند و همین باعث شده بوده که مزه قهوه خوشایند نباشد. سپس روزنامه خوانده است. روزنامه نیویورک تایمز بوده است. نیویورک تایمز برای اشتراک سه ماهه ۱۸ درصد تخفیف داده است. بعد به پستخانه رفته و همسایه شان را دیده است. در روزنامه مقاله ای در مورد نحوه مراقبت از چمن در ماه سپتامبر چاپ شده بوده است. با همسایه در این باره صحبت کرده است. او هم نیویورک تایمز می خواند. وب سایتی هست که اطلاعاتی در مورد بهترین کودهای شیمیایی برای پاییز منتشر می کند. خیلی جالب است...

رُم را که یک روزه نساختند

عجله کار آدم های شلخته و پشت هم انداز است. می توانیم از آبی بخواهیم عجله کند، اما آبی سخن شما را از یک گوش می شنود و از گوش دیگر بیرون می کند. سرعت، همه چیز نیست. آبی ها وقتی احساس تنش و اضطراب

بکنند، غالباً از سرعت خود می‌کاهند؛ زیرا در موقعیت‌های پرخطر جایی برای اشتباه کردن نیست. پس بهتر است آن قدر مراقب و دقیق باشیم که دوباره کاری نکنیم و وقتمان را هدر ندهیم.

این حقیقت دارد، اما گاه کارها فوری است. در جامعه پرسرعت امروزی، ما برای حاضر شدن در محل کار عجله می‌کنیم، برای انجام دادن کار عجله می‌کنیم، برای رفتن به خانه عجله می‌کنیم، برای رسیدن به مدرسه عجله می‌کنیم، در ترافیک، در سوپرمارکت و خلاصه در همه جا عجله می‌کنیم. همه چیز فوری است. من توصیه نمی‌کنم رفتاری داشته باشید که به اضطراب و استرس منجر شود، اما گاه باید بر سرعت خود بیفزایید تا سرپا بمانید.

اما آبی‌ها در نمود بیرونی اصلاً اعتنایی به سرعت و عجله و این حرف‌ها ندارند. آبی با سرعت دلخواه خود کار می‌کند. نگران نیست که خونسردی و سرعت عادی او ممکن است دیگران را نگران کند. از نظر آبی، اگر مشکلی وجود دارد، دیگران مقصرند.

نتیجه: به آرامی و روشمند به آبی بگویید که هفته بعد باید سریع‌تر کار کند. توضیح بدهید چرا این عجله مهم است. بگویید برای اتمام کار، فقط ۴۸ ساعت فرصت باقی مانده است. این ۴۸ ساعت مهم است و باید با دقت از لحظه لحظه آن استفاده کرد. تصویر کلی کار را برایش نمایش بدهید. دلایل متقنی ارائه دهید که قانع شود.

با تشریح طرح درازمدت و کلی، نظرتان را اثبات کنید: «اگر این بخش از کار را در وقت تعیین شده به اتمام نرسانیم، فرصت‌های بعدی را هم از دست خواهیم داد». مثلاً اگر در مورد نوسازی خانه‌تان صحبت می‌کنید، قبل از شروع کار، موضوع را شرح دهید. اگر قرار است میهمانانتان ظرف چهار هفته آینده بیایند، خانه باید تا آن موقع آماده شده باشد و چاره دیگری نیست. حالا حساب کنید که چند ساعت باید صرف بازسازی خانه شود. بعد مشخص کنید که چه بخش‌هایی از بازسازی خانه باید در اولویت قرار گیرد. یادتان باشد که آبی کار خودش را می‌کند. هر قسمت که تمام شود، به سراغ برنامه مورد نظر خودش می‌رود و به برنامه شما اعتنایی نمی‌کند. او فقط ساعت‌ها صرف ریزه کاری‌های طرح می‌کند. این همان وقتی است که قرار نیست صرف شود.

اگر زمانی لایتناهی در اختیار شما می‌بود، اشکالی نداشت. در آن صورت، می‌شد به روش آبی‌ها کار کرد. اما در زندگی واقعی وقت همیشه محدود است.

«اگر در کتاب نوشته شده، حتماً درست است.»

آیا نمی‌توانیم به دنبال احساسات و امیال خودمان حرکت کنیم؟
اگر این جمله را به یک فرد آبی بگویید، خواهید دید چه جوابی به شما می‌دهد. احساس و میل درونی او در نقطه مقابل عقل و منطق قرار دارد. آبی‌ها اصولاً با هر چیز غیرمنطقی و غیرعقلانی بیگانه‌اند.

آیا معنای این سخن آن است که وقتی با آبی همکاری می‌کنید، هرگز نباید از خواست و میل درونی‌تان پیروی کنید؟ حتی آبی‌ها هم حس ششم دارند و می‌فهمند ما چه وقت درست می‌گوییم و چه وقت نادرست. علت بی‌اعتمادی آبی‌ها به احساسات و امیال درونی این است که خیال می‌کنند این حس‌ها نادرست‌اند. مشکل این است که نمی‌توان درستی حس درونی و میل باطنی را ثابت کرد. آبی فقط با اطلاعات درست و حقیقت سروکار دارد نه با حس و میل، تا جایی که گاه حقیقت هم برایش پذیرفتنی نیست. باید اطلاعات بیشتری وجود داشته باشد که بتواند همه چیز را تغییر دهد.

نتیجه: به دوست آبی‌تان بگویید اگر قرار باشد بدون اطلاعات مورد نیازش تصمیمی بگیرد، باید از حس درونی و میل باطنی‌اش پیروی کند، حالا این تصمیم چه مربوط به کار باشد و چه مربوط به سفارش غذا در رستوران یا هر چیز دیگر. با آبی شفاف و با صدای بلند صحبت کنید. او را قانع کنید که اگر در رستوران تصمیم نگیرد، غذایی در کار نیست. به او اطمینان دهید که گرفتن تصمیم، بهتر از بلا تکلیفی و انتظار دریافت اطلاعات بیشتر است.

تأکید کنید که در این گونه موارد، استفاده از میل و حس درونی منطقی است؛ زیرا نمی‌توان منتظر اطلاعات بیشتر و قانع‌کننده بود. به او اطمینان دهید که تصمیم گرفتن، هرچه باشد، نتیجه نسبتاً خوبی خواهد داشت. ممکن است به جای ۱۰۰ درصد، ۹۵.۳ درصد توقعات ما را برآورده کند، اما همین هم خوب است. به او کمک کنید که ریسک را ارزیابی و محاسبه کند، اما تصمیم هم بگیرد.

تصمیمات اینجا گرفته می‌شود

آبی تصمیم گرفتن را کم‌اهمیت‌تر از مسیر رسیدن به تصمیم می‌داند؛ یعنی برای او روش تصمیم‌گیری از خود تصمیم مهم‌تر است. اینجا است که وقفه ایجاد می‌شود. بعد از جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی دقیق آنها و پس از بررسی موشکافانه وضعیت، بالاخره به لحظه تصمیم‌گیری می‌رسیم. اینجا لحظه‌ای است که همه چیز به بن‌بست می‌رسد. آبی مرتب می‌گوید: از سوی دیگر... از سوی دیگر...

سال‌ها پیش با یک مدیر پروژه ملاقات داشتم. قصد خرید ماشین داشت. در طول هشت ماه، سوار شانزده مدل ماشین شده بود. بیش از پنجاه مدل ماشین با موتورهای، بدنه‌ها، دیفرانسیل‌ها، طراحی‌های داخلی و رنگ‌های گوناگون را بررسی کرده بود. از تودوزی و روکش چرم تا پارچه‌ای را با دقت مطالعه کرده بود. ماشین بنزینی باشد یا گازوئیلی؟ اتوماتیک باشد یا دنده‌ای؟ مصرف سوختش چقدر باشد؟ بعد از همه بررسی‌ها و محاسبات، یک ماشین ولوو مدل V ۷۰ خرید که محبوب‌ترین ماشین آن زمان بود. رنگش متالیک نقره‌ای بود. در آن سال، این ماشین را اکثر فروشندگان و بنگاه‌های ماشین تأیید کرده بودند. ما طبعاً فکر می‌کردیم که ماشین را بر اساس

مطالعه انتخاب کرده است. هر کس از خرید او خبردار می‌شد می‌پرسید: «بعد از آن همه بررسی و صرف وقت، این چه ماشین معمولی و پیش‌پاافتاده‌ای بود که خریدی؟» و جواب دوست ما این بود: «مگر عیبی دارد؟» شما می‌توانید با ارائه مهم‌ترین قطعه مورد نیاز از جورچین کار، توقف تصمیم‌گیری دوستان را به تصمیم‌گیری فعال تبدیل کنید. خیلی آرام و روان او را در مسیر درست به سوی مرحله تصمیم‌گیری راهنمایی کنید یا دست کم او را در مسیر تصمیم‌گیری قرار دهید.

نتیجه: مراقب زمانی باشید که تصمیم‌گیری با وقفه روبه‌رو می‌شود. برای مثال، فرض کنیم دو نفر با مشخصات شبیه به هم و قابلیت‌های بالا برای کار در شرکت شما درخواست داده‌اند. تا این لحظه همه چیز به خوبی پیش رفته است. جزئیات مربوط به مصاحبه‌ها و انتخاب به مدیر آبی داده شده است. همه اطلاعات برای هر اقدام لازم از طریق ایمیل برای مدیر آبی فرستاده شده است. نامه‌ای هم برای او ارسال شده است. برای اینکه تصمیم گرفته شود، همه اطلاعات لازم در مورد یکی از نامزدهای استخدام را برای مدیر بفرستید. از او بخواهید تصمیمش را بگیرد. یادآوری کنید که زمان نهایی برای تصمیم‌گیری رو به اتمام است و اگر فرد لایق استخدام نشود، عواقب ناخوشایندی در انتظار شرکت است. توضیح دهید که فارغ از اینکه کدام نامزد انتخاب شود، همه چیز به دقت بررسی و همه ریسک‌ها از سر راه برداشته شده است.

نتیجه‌گیری

حالا اطلاعات اولیه را در مورد نحوه تعامل با رنگ‌های مختلف در اختیار دارید و می‌توانید بر اساس آن، رفتارشان را با دیگران تنظیم کنید. اولین گام این است که رفتارشان را با فرد مقابل تنظیم کنید و سپس با او انطباق یابید. در چنین صورتی است که او به شما اعتماد و با شما رابطه‌ای مناسب برقرار می‌کند.

پس قانون اول این است که در مقابل یک قرمز رفتار قرمزگونه و قرمزپسند داشته باشید. با زردها زرد، با سبزها سبز و با آبی‌ها آبی باشید. خیال می‌کنید کار ساده‌ای است؟ اما آن قدر هم ساده نیست. اگر زرد باشید، باید با آبی انطباق پیدا کنید. اینجاست که به تمرین و آموزش فراوان نیاز دارید. این هم بستگی به رنگ خود شما دارد و هم به اینکه خودآگاهی‌تان چقدر قوی است و تا چه حد آمادگی دارید در زندگی روزمره‌تان با دیگران تعامل داشته باشید.

گام دوم این است که آدم‌های مقابل خودمان را از لبه پرتگاه عقب برانیم و از مشکلات دور کنیم. هر رنگی نقاط ضعف خود را دارد. پس هر رنگی با استفاده از نقاط قوتش باید به رنگ دیگر کمک کند تا بر نقاط ضعف خود غلبه کند. زرد می‌تواند به آبی کمک کند تا کارها را کمی ساده بگیرد و سرعت عمل بیشتری داشته باشد. وقتی رنگ‌ها به کلیشه‌های ذهنی خود می‌رسند، باید در تعامل با رنگ دیگر، مواضع میانه‌ای اتخاذ کنند که موجب رضایت

دو طرف شود. این را قبلاً هم می دانستید. حال می دانید چطور چنین روشی را اجرا کنید.

۱۳: چطور نظرم‌ان را بگوئیم؟

چطور خبر بد را بدهیم؟

چالش بیان منظور

چه کسی منتظر شنیدن خبر بد است؟ هیچ کس. اما گاه پیش می‌آید که باید خبر بدی را بدهیم. در دنیای پیرامون ما، اتفاقات غیرمنتظره رخ می‌دهد. ممکن است قرعه به نام شما بیفتد که آن خبر بد را به دیگران برسانید. قرمزها برای رساندن خبر بد بهترین‌اند. از اتاق بیرون می‌آیند، طرف مورد نظرشان را خطاب قرار می‌دهند و می‌گویند: «تو اخراجی»، همین. وقت را هدر نمی‌دهند. مقدمه‌چینی نمی‌کنند. اصلاً کلک نمی‌زنند. حرفشان را رک و پوست‌کنده می‌گویند.

البته بین خبر بد و خبر بد فرقی هست. خبر بد این است که مستقیماً از کسی انتقاد کنیم و نظر شخصی‌مان را در مورد او بگوئیم. اما خبر بد این است که کسی بیاید و به شما خبر بدهد که مثلاً مادر بزرگتان چند دقیقه قبل فوت کرده است. انتقال خبر بد از نوع دوم خیلی سخت است و کسی از شنیدن آن خشنود نخواهد شد. اما شنیدن خبر بد از نوع اول، یعنی شنیدن نظر دیگران در مورد ما و کارمان، ممکن است قابل تحمل باشد. واکنش افراد به خبر بد از نوع اول گاه آن قدر شدید است که فکرش را هم نمی‌توان کرد. بسیاری از افرادی که من در طول دوران تدریس دیده‌ام این حوزه را خیلی دشوار و رویارویی با آن را سخت می‌دانند. نه تنها رساندن خبر بد، که دریافت آن هم سخت است. هر دو سخت است. خیلی عجیب است. نشسته‌اید و به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهید. کسی که به شدت از او انتقاد می‌شود و اتاق را ترک می‌کند می‌داند که گاه تا مدتی حتی قادر به ادای کلمه‌ای هم نخواهد بود. اگر خبر بد منتقل شود که فرد گرفتار آزار و اذیت می‌شود.

راه‌حلی که در بین بسیاری از مدیران یافته‌ام این است که از نشان دادن واکنش به خبر بد اجتناب می‌کنند. ما نمی‌دانیم چه واکنش مناسبی، چه مثبت و چه منفی، نشان دهیم. پس بهتر است کلاً از ابراز هر نوع واکنشی اجتناب کنیم.

سال‌ها پیش دوستی داشتم به نام مایک. او به طرزی استثنایی در کارش موفق بود. او، در مقایسه با همه ما، تنها کسی بود که به درستی به اهداف بودجه‌ای‌اش می‌رسید. فروش‌های تعیین‌شده‌اش را انجام می‌داد و از رضایت کامل مشتریان برخوردار بود. دم به دم از دور و نزدیک بطری‌های نوشیدنی و جعبه‌های شکلات بود که به پاس قدردانی از زحماتش می‌رسید. شما باشید با چنین چالشی چه می‌کنید؟ البته که سعی می‌کنید او را در شرکت نگاه

دارید. در عمل، گفتن این حرف ساده است، ولی اجرای آن بس دشوار. من به عنوان رئیس مایک دوست داشتم از زحماتش تشکر کنم. یک روز جمعه او و همسرش را به ناهار دعوت کردم. همه همکاران را به سالن کنفرانس فراخواندم. مایک را در حضور همه از جا بلند کردم و ضمن قدردانی از او، اعلام کردم که همگی مایل هستیم خوشحالی‌مان را از همکاری با او ابراز کنیم. آن روز بعدازظهر هم به او استراحت دادم. از او خواستم، به هزینه شرکت، با همسرش شام بخورد و به سینما برود. پنجاه دلار نقد و دو بلیت سینما هم به او دادم. یادتان باشد که این اتفاق سال‌ها پیش افتاد و مبالغ، مربوط به آن روزهاست. یک پرستار هم گرفته بودیم که در آن بعدازظهر و آن شب مراقب بچه‌های مایک باشد. بعد هم دست زدیم و ابراز شادمانی کردیم که فضا خوشحال‌کننده‌تر باشد.

آن روز مایک حتی یک کلمه هم حرف نزد. چند روز بعد مرا به گوشه‌ای کشید و یکی از شدیدترین طعنه‌هایی را که تا آن روز شنیده بودم نثارم کرد. ناراحت شده بود. می‌پرسید چرا با او چنین رفتاری داشته‌ام و چرا او را جلوی ۲۷ نفر دیگر که ایستاده به او زل زده بودند رژه برده‌ام. می‌گفت این رفتار من زشت بوده است. می‌گفت مگر او چه کرده بود؟ او فقط کارش را انجام داده بود. از من قول گرفت که دیگر از این کارها با او نکنم. یک هفته‌ای هم با من سرسنگین بود.

مایک سبز بود. آیا این ماجرا چیزی را به یاد شما آورد؟

مصونیت در برابر اظهارنظر

برای رساندن خبرهای بد یا خوب، یعنی اظهارنظر منفی یا مثبت، راه‌های مختلفی وجود دارد که بعضی از آنها ممکن است اشتباه باشند. من چند راه به شما نشان می‌دهم که مطابق با آنها نظرتان را بیان کنید. جالب است که این روش‌ها هم در اظهارنظرهای مثبت و هم در اظهارنظرهای منفی کارسازند. بعضی‌ها در برابر خبرهای نوع اول مصونیت دارند و برخی در برابر خبرهای نوع دوم. من اظهارنظرهای منفی را مد نظر قرار می‌دهم که معمولاً مشکل‌ترند. اگر بتوانید نظرهای منفی را منتقل کنید، احتمالاً می‌توانید نظرهای مثبت را هم انتقال دهید.

توصیه زیر می‌تواند در زندگی خصوصی شما، مثل محیط کاری، قابل استفاده باشد. فقط باید بدانید که مخاطبتان چه رنگی است. ابتدا باید به ارزیابی رنگ‌های موجود در اتاق بپردازید. بعد باید کار را شروع کنید. هدف این است که فرد هدف را مجبور به شنیدن اظهارنظرتان کنید و در نتیجه آن، تغییر مورد نظرتان را به وجود بیاورید. همه چالش‌های فصل قبل در زمینه برداشت صاحبان رنگ‌ها از یکدیگر در اینجا به کار می‌آیند. در بخش‌های بعدی در این مورد بیشتر صحبت می‌کنیم. تعدادی از تکنیک‌های ارائه‌شده به هم شباهت دارند. مهم نیست شما چه رنگی هستید. در هر بخش روش‌هایی معرفی می‌شود که با توجه به شخصیت طرف مقابل و نوع واکنش او، با هم تفاوت

دارند.

چگونگی ارائه بازخورد انتقادی به قرمزها – البته اگر جرئتش را داشته باشید

خبر خوب: برای اظهار نظر منفی در برابر قرمزها لازم نیست هیچ مهارتی داشته باشید. فقط به یک جلیقه ضد گلوله و مویی مقاوم در برابر آتش نیاز دارید. مهم نیست چطور نظرتان را بیان کنید. هر چه باشد، درجه حرارت اتاق بالا می‌رود. اگر آماده چنین واکنشی باشید، بدون هیچ مسئله‌ای اتفاقی نخواهد افتاد. اما اگر قرمز در برابر حرف‌های شما واکنشی نشان ندهد، جای نگرانی است؛ یا به شما اعتنا نکرده یا مریض است و حالش خوب نیست. اما سناریوی زیر بسیار محتمل است. پس مراقب کلاهتان باشید.

حرف‌ها را در لفافه نگویند

کاملاً روشن حرف بزنید. ساده‌ترین راه برای انتقاد از قرمزها خودداری از مقدمه‌چینی و سخن گفتن در لفافه است. صاف بروید سر اصل مطلب. این بهترین راه برای انتقاد از قرمز است. قرمز همیشه اعتقاد دارد که خودش حق است و شما باطلید.

سال‌ها پیش با گروهی از فروشندگان یک شرکت در مورد قرمزها صحبت می‌کردم. اکثر فروشندگان زرد بودند. زردها خیلی زود فهمیدند که رفتار قرمزها چگونه است و قرمزترین فردی که در آن زمان به ذهنشان آمد رئیسشان بود، رئیس بخش فروش شرکت. زردها می‌گفتند رئیسشان از خودراضی و مغرور است، به سخن کسی گوش نمی‌دهد، هیچ احساسی ندارد، سوءاستفاده‌گر است، سختگیر و بی‌رحم، غالباً ناخوشایند، عجول و دارای بسیاری از خصلت‌های ناجور دیگر است. آن گروه بسیار نگران بودند؛ زیرا خیال می‌کردند رئیسشان از آنها نفرت دارد. البته رئیس خیلی کار می‌کرد و به خاطر کارش مورد احترام کارمندانش بود. او غالباً نظر همکارانش را جویا می‌شد و چون نظر آنها مطابق با نظر خودش نبود، نظرشان را رد می‌کرد؛ به همین دلیل، هیچ پیشرفتی در کار نبود. علاوه بر آن، رئیس کارهای آنها را با دقت در جزئیات و صرف وقت زیاد کنترل می‌کرد؛ به همین علت، کارش زیاد بود. اوضاع نگران‌کننده بود. اگر کاری انجام نمی‌شد، گروه فروش در آستانه فروپاشی قرار می‌گرفت.

به دیدار مدیر فروش رفتم. نظرهای گروه را برای او تشریح کردم. با اشتیاق به حرف‌های من گوش داد. هیچ نگرانی عمده‌ای در رفتارش مشاهده نکردم. اما واکنش او جالب بود. وقتی گفتم بیست نماینده فروش زیر دست او، که مهم‌ترین افراد در به نتیجه رساندن تلاش‌های واحد تحت مدیریت او بودند خیال می‌کنند او بی‌احساس و مهاجم است، چنین جواب داد: «اینها مُستی شوخی است! ربطی به من ندارد. مشکل از بی‌لیاقتی خود آنهاست. اگر بیشتر و بهتر کار کنند، این قدر به آنها فشار نمی‌آورم».

وقتی توضیح دادم که شتابزدگی‌های او کارمندان را مضطرب و آنها را دچار ناامنی شغلی کرده است، گفت آنچه می‌گویند تقصیر او نیست. به نظر او شتابزدگی عیب نبود، حسن هم بود. اگر قرار بود او هم مثل بقیه کارمندان شرکت کار کند، کار پیش نمی‌رفت. اگر کارمندان کمی بیشتر به خودشان زحمت می‌دادند، خیال او هم راحت می‌شد و دیگر این همه دعوا نمی‌کرد. هرچه بود، مشکل مربوط به او نمی‌شد. اگر تقصیری بود، از کارمندان بود.

نمونه‌هایی مشخص ارائه دهید

در نظر قرمزها اغلب مشکلات و مسائل را دیگران ایجاد می‌کنند. اگرچه قرمزها در انجام وظایف کارآمد و توانا هستند، ممکن است خیلی زود بهانه‌تراشی و فرافکنی کنند.

مدیر فروش در ساعت نه جمعه شب به یکی از کارمندان بخش فروش زنگ زد تا در مورد یکی از مشتریان سؤالاتی بکند. آن قدر سؤال کرد و تند صحبت کرد که دو روز تعطیلات آخر هفته آن بیچاره را نابود کرد. نمی‌شد گفت که آن نماینده بخت‌برگشته فروش عصی بوده یا به خاطر بی‌اعتنایی‌های رئیسش دچار بیدار خوابی شده بوده است. او مسئول احساسات مردم که نبود. من می‌دانستم که آن نماینده فروش صبح روز دوشنبه به هم‌ریخته و آشفته سر کار حاضر خواهد شد و ذهنش آن قدر خراب خواهد بود که نخواهد توانست کارهایش را به خوبی انجام دهد. آن روز هیچ فروشی نداشت. از مدیر بخش فروش خواستم برای کارهایش پاسخی بدهد. اگر گروه فروشندگان نمی‌توانستند کارهایشان را انجام دهند، وضع فروش بد می‌شد. مدیر فروش ناگهان راهی برای بازنگری در رفتارش پیدا کرد.

به اطلاعات دقیق متوسل شوید

ترفند دیگری که باید در ذهن داشته باشید: قرمز هیچ علاقه‌ای به احساسات یا فکر و خیال دیگران ندارد. قرمز به اطلاعات دقیق متکی است و دوست دارد کارها را بر آن اساس انجام دهد. قرمز خودش را حلال همه مشکلات می‌داند. وقتی خواستم انتقاد را مطرح کنم، ابتدا رئیس را مقام اصلی دانستم، مقام کسی که همه موفقیت‌ها به وجود او منوط است. این اعتراف خودپسندی او را تحریک کرد. خودش را رهبر بزرگی پنداشت که توانایی‌اش در رهبری یک گروه می‌تواند برتری شرکتش را در بازار ایجاد و حفظ کند.

آماده نبرد باشید

بنابراین، قدم به قدم، مورد به مورد، از وضعیتی به وضعیت دیگر، ذره‌ذره نظر اعضای تیم فروش را در مورد او بیان کردم. مدیر فروش بدون استثنا در برابر هر سخن من لب به اعتراض می‌گشود. هر انتقاد از خودش را قویاً رد می‌کرد. به نظر او تنها کاری که باید صورت می‌گرفت خود کار بود. با هر جمله‌ام تکرار می‌کردم که به نظر اعضای

تیم فروش، او مشکل دارد. رئیس ناسزا گفت و مرا به بی کفایتی متهم کرد. گفت که دیگر مرا استخدام و از خدمات من استفاده نخواهد کرد. طبعاً کسی که هدف انتقادهای من قرار بگیرد دیگر از من دعوت به همکاری نخواهد کرد. بدین ترتیب بود که کار من در آن شرکت تمام شد.

عصبانیت‌ها و بی‌احترامی‌های او مرا از کوره به در نبرد. روی صندلی نشستم و منتظر ماندم تا طوفان فروکش کند. در این گونه موارد، بدترین کار این است که شروع به داد و فریاد کنی و بر میز بکوبی. اگر دست به رفتارهای نمایشی و احساسی بزنی، به قرمز کمک کرده‌ای که پیروز شود و بر تو غلبه کند. قرمز دوراندیش نیست؛ فقط به پیروزی لحظه‌ای و موردی می‌اندیشد. توجهی ندارد که ما در حال همکاری هستیم و قرار است فردا دوباره چشم در چشم هم بدوزیم. قرمز می‌کوشد در این نبرد پیروز شود. به پیامدهای کارش توجهی نمی‌کند. شروع به سروصدا و توسل به خشونت می‌کند و نبرد واقعی آغاز می‌شود.

اما اگر بازی نخوری، می‌توانی خشم قرمز را مدیریت کنی. پس همچنان ساکت نشستم. هر بار که آرام می‌گرفت، موضوع بعدی را مطرح می‌کردم. اصلاً نشان نمی‌دادم که از حرف‌ها و رفتارش آزرده شده‌ام. کلمه‌ای بر زبان نمی‌آوردم که ناخشنودی مرا برملا کند. گام به گام او را با پیامدهای رفتارش با گروه آشنا کردم. او هم ذره ذره فهمید که وقتی در محیط کار اوضاع طبق خواست او پیش نمی‌رود، باید خودش را کنترل کند. فهمید که باید بر دیگران آسان بگیرد، خواست‌های غیرمنطقی‌اش از دیگران و از خودش را کنار بگذارد و به جای اصرار بر یک هفته زودتر تحویل داده شدن کار، تلاش کند کار را سر وقت تعیین شده تمام کند.

از فرد مقابل بخواهید گفته‌هایتان را تکرار کند

اگر کسی از بیرون به صحنه گفت‌وگوها و جدل‌ها بنگرد، احساس می‌کند که صحنه یک نبرد خشونت‌بار است. اما من می‌دانستم اگر قرار باشد اوضاع آرام شود، باید من برنده این رویارویی باشم. من درست همان گونه که به دیگران توصیه می‌کنم، نظر منفی خودم را به قرمز گفتم. سپس از مدیر قرمز خواستم توافقاتمان را تکرار کند.

این مدیر فروش مجبور شد مو به مو توضیح دهد که در آینده و در موقعیت‌های مختلف چه رفتاری خواهد داشت. البته گفته باشم که مدیر اجرایی شرکت به من مأموریت داده بود این تعهد را از مدیر فروش بگیرم. مدیر فروش می‌دانست که حق با من است. اما حاضر نبود تن بدهد. یکی از موضوعات کم‌اهمیت لیست مورد بحث را خط زد تا مثلاً نشان دهد که پیروز میدان بوده است؛ یعنی هنوز هم دلش می‌خواست برنده باشد.

نتیجه: خودتان را به خوبی آماده کنید. اگر آن روز احساس خوبی ندارید و در خودتان قدرتش را نمی‌بینید، از اظهار نظر منفی در برابر فرد قرمز کلاً خودداری کنید. برای این نوع اظهار نظرها باید اعتماد به نفس بالایی داشته

باشید. پس با دقت برنامه‌ریزی کنید. قرمزها همیشه قوی و قدرتمند و سرشار از اعتماد به نفس هستند. پس موضوع برایشان اهمیتی ندارد. آنها آماده‌اند. شما هستید که باید آماده باشید. قرمز چنان آماده و مجهز است که در چشم‌به‌زدنی می‌تواند وارد نبرد شود. پس چنان آماده باشید که جای نقدکننده و نقدشونده عوض نشود و او دست بالا پیدا نکند.

چگونگی ارائه بازخورد انتقادی به زردها - البته اگر صبر و حوصله‌اش را داشته باشید

زردها در بسیاری از موارد عالی هستند. یکی از خصلت‌های آنها عشق به تغییر است. اگر فرصت داشته باشند، همیشه در حال تغییر دادن فضای پیرامونشان هستند. ممکن است چنین خیال کنید که شنیدن و قبول نقد شما آغازی بر تغییرات مورد نظر زرد است، تغییراتی که وضعیت را بهبود می‌بخشد، به خصوص نقدها و اظهارنظرهای منفی که بهترین راه برای ارتقای کیفی کارهاست. اما روش درست رفتار با زردها این نیست.

در حقیقت، این خیال باطلی است و این روش اصلاً نتیجه نمی‌دهد. وقتی کار به تغییر برسد، زردها طرفدار تغییر می‌شوند، به این شرط که پیشنهاددهنده تغییر، خودشان باشند نه کس دیگر. زردها غالباً از انتقاد دیگران استقبال نمی‌کنند.

دوست خوبی دارم به نام جین. او سرگرم‌کننده عجیب‌وغریبی است. اگر فرصت دست دهد، هر کسی را سرگرم می‌کند. قصه‌ها و حکایاتی که تعریف می‌کند معمولاً جذاب‌اند. لطیفه‌هایی تعریف می‌کند که هر شنونده‌ای را از خنده روده‌بر می‌کند. لطیفه اول گفته نشده، لطیفه دوم و سوم را تعریف می‌کند. خلاصه، با او بودن بسیار سرگرم‌کننده است. در بامزه بودنش شکی نیست.

وقتی در اتاق می‌نشیند، همه را مسحور خود می‌کند. کس دیگری فرصت پیدا نمی‌کند حتی یک کلمه حرف بزند. هر کس را که لب به سخن باز کند ضایع می‌کند. او کسی را هم سخن خود نمی‌پندارد و همه را جزو شنوندگانش می‌داند. جلسات با جین که ادامه پیدا می‌کند، رفته‌رفته از جوش و خروش می‌افتد. خنده‌ها فروکش می‌کند و صدای اعتراضات بلند می‌شود. ما که جین را می‌شناسیم، می‌دانیم علت این سرد شدن همان میل جین به متکلم وحده بودن است. وقت زیادی می‌خواهد تا بتوانیم حقیقت وجودی او را درک کنیم.

یک بار در یک میهمانی شام، کار به جایی رسید که همه شروع کردند پشت سر جین حرف زدن. من خوشم نیامد. تصمیم گرفتم ماجرا را به خود جین بگویم. کار سختی بود.

ابتدا برنامه‌ریزی و سپس آن برنامه را اجرا کنید!

اولین کاری که باید می‌کردم تهیه یک برنامه دقیق بود. باید با جین صحبت می‌کردم و مسئله را صادقانه با او در میان می‌گذاشتم، اما می‌دانستم که این روش نتیجه نمی‌دهد. اگر حرفی می‌زد، ابتدا سخنانم را می‌شنید و بعد مرا نادیده می‌گرفت. پس تصمیم گرفتم چند نمونه و مثال مشخص ارائه کنم. حتی تأثیر رفتارم بر دیگران را هم روی کاغذ آوردم. همه رفتارها و واکنش‌های او را پیش‌بینی کردم.

فرصتی پیش آمد. جین در باغچه مشغول کمک به من بود. بعد، خسته و عرق‌کرده، گوشه‌ای نشستیم. هرکدام

نوشیدنی‌ای در دست داشتیم. در مورد سفرش به اسپانیا برایم درد دل می‌کرد. تعریف می‌کرد قایقی که او را به جزیره کوچکی می‌برده در حال غرق شدن بوده و تقریباً چپه شده بوده است. همسرش قبلاً به من گفته بود که آنها اصلاً سوار قایق نشده و با هواپیمای کوچکی سفر کرده بودند. جین در حال توضیح دادن، لحظه‌ای نفس تازه کرد و من در میانه همین فرصت مجش را گرفتم: «جین، می‌خواهم در مورد موضوع مهمی با تو صحبت کنم. تو خیلی حرف می‌زنی. خالی‌بندی هم می‌کنی. می‌دانم همین چیزهایی که الآن تعریف کردی صحت ندارد. من با لنا صحبت کرده‌ام و او به من گفته است که شما با هواپیما به آن جزیره رفته بودید نه با قایق. دست از این کارها بردار، والا عواقب خوبی در انتظارت نیست».

جین به من خیره شد، انگار در چهره سفیهی می‌نگریست. با تعجب گفت: «من که زیاد صحبت نمی‌کنم. اگر هم زیاد حرف می‌زنم، برای این است که حرف‌های زیادی برای گفتن دارم. یادم هست یک بار...» دوباره که شروع به حرف زدن کرد، دستی جلوی دهانش گرفتم. ساکت شد. بلافاصله اقدام بعدی را انجام دادم.

نمونه‌هایی انکارناپذیر ارائه دهید

— آخرین باری که با هم بودیم، تو در بالای نیمی از زمان صرف شام مشغول صحبت کردن بودی. من وقت گرفتم. ما دو ساعتی دور هم بودیم و تو یک ساعت حرف زدی.

کمی ناراحت شد: «ولی تو می‌خندیدی!»

— اولش بله، می‌خندیدم. اما اگر دقت کرده بودی، می‌فهمیدی که ما فقط اولش می‌خندیدیم. سپس همه شروع کردند به انتقاد و گله از اینکه تو این همه وقت حرف زده بودی. من خودم گله‌ها را می‌شنیدم.

این سخنان جین را حساسی به هم ریخت: «چه آدم‌های بی‌معرفتی! من داشتم آنها را سرگرم می‌کردم، آن وقت آنها از پشت به من خنجر زدند».

— من که کارهای آنها را ارزشیابی نمی‌کنم، اما می‌دیدم که فکر می‌کردند تو پرحرفی می‌کنی. می‌فهمی چه می‌گویم؟

وادر کردن زرد به اعتراف و قبول منظور شما کار سختی است. اگر مسئله را خوب شناسید، نمی‌توانید آن را خوب حل کنید. جین چه کرد؟ سری تکان داد. دست‌آخر احساس کردم موضوع حل شده است. اما اتفاق عجیبی رخ داد.

یادتان باشد که گوش زرد گاهی به مغزش وصل نیست

— خیال می‌کنم خسته شده بودید. بله، بعضی از حرف‌هایم تکراری بود. باید از تکرار حرف‌های گذشته دست

بردارم.

سری به نشانه تأسف تکان دادم. جین اصلاً اعتنایی نکرد. گفتم: «حکایت‌های مشکلی نداشت. فقط پرحرفی می‌کردی. باید کمتر حرف می‌زدی. حرف زدن‌هایت را به یک‌سوم تقلیل بده. مشکل، تکرار حرف‌هایت نیست؛ مشکل، پرحرفی‌های توست. باید به هفت نفر دیگری که دور میز نشسته‌اند نیز فرصت حرف زدن بدهی.»

من حرف می‌زدم و او گوشش بدهکار نبود. باز هم قصه تعریف می‌کرد. نگرانی‌اش این بود که قصه‌هایش تکراری نباشد. من هم مرتب حرف‌هایم را تکرار می‌کردم.

به او بگویند فقط از رفتارش خویشتان نمی‌آید نه از خودش

انتقاد از زردها سخت است. زردها انتقادها را شخصی تلقی می‌کنند و به خودشان می‌گیرند. به نظر آنها اگر اطرافشان همیشه گل‌وبلبل نباشد، حتماً مشکلی در کار است. وقتی لب به انتقاد بگشایید، زرد فکر می‌کند شما یک‌شبه دشمن او شده‌اید. جین نیز همین نتیجه را گرفته بود. او کمی از من فاصله گرفت؛ یعنی از دست من عصبانی شده بود. من هم کاری کردم که در برابر بچه‌ها می‌کنم. توضیح دادم که هنوز دوست من و هنوز بامزه است و فقط باید دست از پرحرفی بردارد. در ده دقیقه آخر ملاقاتمان هم پافشاری کردم که هنوز دوستش دارم.

جین شنونده بدی بود. همه خاطرات خوشمان را یادآوری و تأکید کردم که به‌شدت به او علاقه‌مندم. کاری کردم که خوشحال شود. خرید ماشین جدیدش را تبریک گفتم. خلاصه، حسابی سرحال آمد. سپس شروع کرد به آب کردن یخ‌هایش. از حالت دفاعی خارج شد.

منتظر یک سازوکار دفاعی جدی باشید، به خصوص حس قربانی بودن

همه این کارها بی‌فایده بود. جین یکبارہ گفت: «هیچ‌کس مرا دوست ندارد»، «بقیه عزیزتر از من‌اند»، «فکر می‌کردم تو از من خوشت بیاید». همه این حرف‌ها اضافه بر مواضع دفاعی معمولی بود. او در حقیقت کار خود را کرده بود. دیگران بودند که خسته‌کننده و آرام بودند. قبول نداشت که پرحرفی کرده است. او بقیه را سرگرم کرده بود. کجای این کار اشکال داشته است؟ برعکس، کار او خوب هم بوده است. توضیح دادم که اشکال کار این بوده است که با صحبت‌های وی، دیگران فرصت ابراز وجود و حضور را از دست داده بودند.

یک نمونه روشن و مشخص: در آخرین میهمانی شام، پنج بار از لنا، همسر جین، سؤالی شد که هر پنج بار جین به جای لنا جواب داد. همه متوجه این موضوع شدند به‌جز جین. لنا به‌کلی سکوت کرد و دیگر حرف نزد.

جین در این باره می‌گفت چون لنا در جواب دادن تأخیر داشته، او به جایش جواب داده است. جین اصلاً متوجه اصل موضوع نشده بود. شاید هم عمداً خود را به ندانستن می‌زد.

از او بخواهید توافقاتتان را تکرار کند

گفتن این کار ساده است، اما انجام آن سخت. در هر دو ملاقات بعد از گفت‌وگوهایمان، حالت هشدار و انتظار داشت. انگار حرف‌ها روی او اثر گذاشته بود. یک بار در میهمانی‌ای بودیم و او کاملاً ساکت نشسته بود. اصلاً لام تا کام حرف نمی‌زد. روش کودکانه‌ای برای نشان دادن ناتوانی و بینوایی‌اش انتخاب کرده بود. مشخص بود که حالت سرخوردگی داشت و از درون در حال انفجار بود. وقتی اجازه حرف زدن نداشت، انگار لوله اکسیژن تنفسی‌اش قطع شده بود. چیزی که بیشتر از هر چیز دیگر او را آزار می‌داد این بود که کسی از اطرافیان هم نمی‌پرسید بر سر او چه آمده که زبان بریده، سکوت کرده است و حرفی نمی‌زند. یعنی نمی‌فهمیدند که او به خاطر آنها سکوت کرده است؟ آن روز همسر جین بیشتر حرف زد و دیگران هم از صحبت‌های لنا خیلی لذت بردند؛ چون واقعاً شیرین سخن می‌گفت.

دیری نپایید که جین به حالت قبل بازگشت. از ساکت ماندن خیری ندیده بود. به همین دلیل، به وضعیت قبلی خودش بازگشت. لنا سکوت کرد و جین دوباره صحنه را در دست گرفت. من برای دوستی با جین بیشتر ارزش و اعتبار قائل بودم. قصد تغییر دادن رفتار دوستم در سرم نبود. پس دیگر کاری به کارش نداشتم. دیگر موضوع را مطرح نکردم و او را به حال خودش رها کردم. اگر جین دوست من نبود و فقط همکارم بود، موضوع را رها نمی‌کردم. پیگیری می‌کردم، آن قدر که بتوانم در رفتارش تغییری ایجاد کنم.

نتیجه: زردها، به رغم انعطاف و خلاقیتی که دارند، به سختی تغییر می‌کنند. آنها به حرف کسی گوش نمی‌کنند. تغییر می‌کنند، اما آن تغییری که خودشان برمی‌گزینند نه آنچه دیگران توصیه می‌کنند. وظیفه ما این است که به من برتر و شخصیت درون آنها نفوذ کنیم و بتوانیم پیغام خود را به آن شخصیت درونی انتقال دهیم و حرفی در دهان آنها بگذاریم که اگر تغییر را پسندیدند، به این بهانه که آن تغییر را خودشان انتخاب کرده‌اند، عملی‌اش کنند.

باید به یاد داشته باشیم که حافظه زردها کوتاه‌مدت است و این حافظه کوتاه‌مدت به احساسات تند بیشتر واکنش نشان می‌دهد. زردها از انتقاد شدن به شدت آزرده می‌شوند، اما به دلیل کوتاه‌مدت بودن حافظه‌شان، این آزرده‌گی را خیلی زود فراموش می‌کنند. زردها هر چیز ناخوش و ناپسند را سرکوب و فراموش می‌کنند. پس اگر بتوانید با آهوناله زردها کنار بیایید و چند قطره اشک آنها را هم تحمل کنید، می‌توانید به هدفتان برسید. دستیابی به آن هدف مزایا و فواید زیادی برای شما دارد. با صبر و استقامت می‌توانید شاهد موفقیت را در آغوش بکشید.

چگونگی ارائه بازخورد انتقادی به سبزا - البته اگر درنگ کنید و تصمیمتان را بسنجید

قصد داشتیم این بخش را حذف کنیم. ممکن است برسید چرا. جوابش خیلی ساده است. انتقاد از سبز ظالمانه است. سبزها از انتقاد احساس ناخوشی پیدا می کنند. گوشه ای اختیار می کنند و لب فرومی بندند. سبزها شخصیت درونی ضعیفی دارند. آنها غالباً گرفتار خودانتقادی هستند. انتقاد شما بر میزان خودانتقادی آنها می افزاید. آیا دلتان می خواهد آنها را گرفتار دردسرهای بیشتر بکنید؟

نکته مهمی که باید یادتان باشد این است که بین خودانتقادی و تغییر کردن از یک سو و خودانتقادی و بی عملی از سوی دیگر تفاوت وجود دارد. بسیاری از سبزها در طول زندگی آرزو می کنند که ای کاش وضع فرق می کرد. اما سبزها به ندرت انگیزه لازم برای تغییر یا هر کار دیگری دارند. تنها کاری که می کنند افزودن بر میزان نارضایتی هایشان است. من گاهی فکر می کنم که نارضایتی مرحله آخر است. نارضایتی راهی است برای جلب توجه و کسب قدرت و افزایش توان. سبزهای زیادی را می شناسم که بدون انجام دادن کاری، اداره زندگی خود و خانواده شان را در دست می گیرند. روان شناسان این رفتار را به درستی «تهاجم انفعالی» می نامند.

اما اگر قرار باشد از سبز انتقادی شود، چند روش مؤثر وجود دارد. قبل از استفاده از این روش ها، از تسلط کامل خود بر آنها مطمئن شوید.

نمونه هایی مشخص ارائه دهید و روشی ملایم در پیش بگیرید

البته خوب است که همیشه شفاف و محکم رفتار کنیم. تفاوت سبزها با صاحبان رنگ های دیگر در این است که سبزها واقعاً شنونده اند. صاحبان دو رنگ دیگر شنونده نیستند. سبز همه حرف های شما را می شنود و از همه آنچه می شنود بدش می آید. با این حال، باید محکم و مستدل سخن بگویید. با سبز درست همان گونه سخن بگویید که با قرمزها حرف می زنید، با یک تفاوت.

به قرمز نباید بگویید از رفتار ناراحتید و نباید بگویید کاری کرده است که دیگران از او ناراحت شده اند. اما به سبزها دقیقاً باید همین را بگویید. سبزها در این زمینه منطقی هستند و هرگز به طرف مقابلشان بی احترامی نمی کنند. سبزها ممکن است احساس کنند ملعبه دست کسی شده اند، اما اگر کاری بکنند که باعث ناراحتی و خشم و حتی افسردگی شما شود، خیلی سریع احساسات را درک می کنند و اگر شما جرئت برملا کردن احساسات را داشته باشید، او هم تمام سخنان شما را درک خواهد کرد.

ملایم باشید و هرگز زیر قولتان نزنید

باز هم می خواهیم در مورد شفافیت صحبت کنیم. اگر ذره ای انسانیت در شما باشد، متوجه می شوید که با هر

انرژی منفی‌ای که به سبز بدهید وجود او را پاره‌پاره می‌کنید. اگر از همسران – که سبز است – انتقاد کنید که چرا همیشه جلوی تلویزیون می‌نشیند و مسابقات فوتبال را تماشا می‌کند و اگر به او بگویید که این کارش باعث بی‌اعتنایی او به شما می‌شود و احساس می‌کنید شما را دوست ندارد، بلافاصله متوجه تأثیر حرفتان در او می‌شوید. در این صورت، دیگر نباید حرفتان را کش بدهید یا حرفتان را عوض کنید و مثلاً بگویید حالا این قدرها هم بد نیست. شجاع باشید. شفاف باشید. خیلی مستقیم بروید سراصل مطلب.

باید پیامتان را شفاف و صریح بیان کنید. شفاف بگویید، اما نرم و آرام. مبدا در سخنانتان خشونت و تندی باشد. گذاشتن دستی از سر مهربانی بر شانه کسی کافی است تا پیام مهم دوستی را به او منتقل کند. آن دست نرم و مهربان به او می‌گوید که دوستی شما هنوز پابرجاست. فشار آرام آن دست در عین حال به طرف مقابل می‌گوید که مشکلی هم در این زمینه وجود دارد که باید برطرف شود.

واکنش سبز را به حساب بیاورید: «حق با توست؛ من احمق هستم!»

وقتی نظرتان را به سبز بگویید و بفهمد چه نظری در مورد رفتارش دارید، واکنش او آرامش و تسلیم شدن بلاشرط است. سبز با شنیدن نظر شما کاملاً خودش را تسلیم می‌کند. خودش را متهم می‌کند که یک احمق تمام‌عیار است. دلش می‌خواهد بگوید: «دیگر چنین کاری نمی‌کنم». تسلیم و رضایت او اجتناب‌ناپذیر است. ممکن است اشکش هم سرازیر شود. سبزها خودشان را زیر پا می‌گذارند. به این دلیل که خودشان را احمق و بی‌مصرف فرض می‌کنند از خود می‌گذرند. بعد از شنیدن انتقادهای شما، ممکن است هفته‌ها در برابرتان زانو بزنند و سعی کنند از راه‌های مختلف شما را تسکین دهند و آرام کنند.

قصه‌ای شنیده‌ام. قصه مردی است که زنش به او می‌گوید از بعضی کارهای او بدش می‌آید. می‌گوید نفرت دارد که شوهرش شب‌ها وقت زیادی صرف بازی‌های کامپیوتری می‌کند. شوهر می‌پذیرد که کارش بچگانه، پرهزینه و غیرضروری است. قول می‌دهد که بیشتر به همسرش توجه کند. قول می‌دهد هر کاری برای جبران رفتار قبلی‌اش بکند. طی شش ماه بعد، شوهر بعد از ظهرها، بلافاصله بعد از پایان کار اداری، به خانه می‌رود تا قبل از برگشتن همسرش شام را آماده کند. هفته‌ای یک بار برای همسرش گل می‌خرد و بی‌آنکه همسر بخواهد، پاهایش را ماساژ می‌دهد. خیلی کارهای خوب و بامزه‌ای می‌کند. اما کاری را که همسرش از او خواسته بود انجام نمی‌دهد؛ یعنی دست از بازی کامپیوتری برنمی‌دارد. همین یک قلم کار را نادیده می‌گیرد. علتش آن بوده که شوهر قول نداده بوده است که دست از بازی بردارد.

به طرف مقابلتان بگویید خودش مشکل‌ساز نیست، کاری که می‌کند مشکل‌ساز است

رفتار با سبزه‌ها، مانند زردها، نوعی رفتار با بچه‌هاست: «بابا جان، دوستت دارم، عزیز منی، ولی می‌شود وقتی روی مبل نشسته‌ای بستنی نخوری؟» مشکل این است که انتقاد امکان دارد رابطه شما را با آن فرد نابود کند. شما می‌توانید از این آسیب جدی پیشگیری کنید. خیلی زود به سراغ او بروید و خبر خوبی برایش ببرید. با اظهارنظرهای مثبت، دلش را به دست آورید. در عین حال، یادآوری کنید که شما فقط نگران همان رفتار مسئله‌ساز هستید، و گرنه دوستی‌تان پایدار و روابطتان بدون مسئله است. باید به او ثابت کنید که قصد قطع رابطه و نابودی دوستی‌تان را ندارید. سخن شما اطمینان‌بخش است، اما رفتارتان هم باید اطمینان‌بخش باشد. رفتار ما مهم‌تر از سخنانمان است.

از طرف مقابل بخواهید توافقاتتان را تکرار و اجرا کند

من متوجه شده‌ام که سبزه‌ها هیچ وقت حرف‌های دیگران را یادداشت نمی‌کنند و از سخنان و نظرهای افراد یادداشت برنمی‌دارند. پس بهتر است حرف‌هایتان را با آنها تطبیق بدهید تا اطمینان یابید که هر دوی شما از آن سخنان برداشت یکسانی داشته‌اید. اگر دوستی دارید و می‌خواهید وقت‌شناس باشد و سروقت حاضر شود، مطمئن شوید که او بفهمد تنها نکته مسئله‌ساز در روابط شما همان وقت‌ناشناسی اوست. ممکن است بعد از حرف‌وحديث‌ها متوجه مشکل اصلی نشود و موضوع دیگری را ریشه اختلاف فرض کند که کاملاً با اصل اختلاف مغایر باشد.

تصور ما غالباً این است که در یک موقعیت مشابه، رفتار دیگران هم عیناً مثل رفتار ماست. از آنجا که سبزه‌ها با دیگران در مورد مسائل اصلی کاملاً مبهم و نامشخص صحبت می‌کنند و معمولاً از سخن گفتن در مورد مسئله اصلی طفره می‌روند، غالباً متوجه نمی‌شوند که موضوع اصلی مورد نظر شما چه بوده است. خودشان نکته اصلی را نمی‌فهمند و اصلاً متوجه نمی‌شوند که چه چیز شما را آزار می‌دهد و ناخشنودتان کرده است.

پس کاری بکنید که هر دوی شما متوجه اصل موضوع بشوید. توافق کنید که در رفتارتان تغییری بدهید و روش تازه‌ای در پیش بگیرید که ناخشنودی را از موضوع اصلی و مهم مورد اختلاف رفع کند.

اطمینان یابید که هر دوی شما به یک شکل و در یک سطح، موضوع اصلی را فهمیده‌اید. ما در مورد تغییر رفتار و ایجاد شیوه تازه‌ای از رفتار صحبت می‌کنیم. طبق معمول، سبزه‌ها برای حل مشکل کاری انجام نمی‌دهند.

با این حال، اطمینان یابید که چنین نشود.

نتیجه: اگر شما صاحب خصلت‌های انسانی هستید، که به نظر من هستید، صاحب وجدانی گناهکار هم هستید و خیال می‌کنید که به فرد سبز ظلم کرده‌اید.

یادم می‌آید یک بار با یکی از کارمندان بحث می‌کردم. به نظر من کارش را انجام نداده بود. با انتقاد من، به کلی به هم ریخت. دو روز سر کار حاضر نشد. بعداً که در این مورد حرف زدیم، معلوم شد که من از او نخواستہ بودم کارهای مشخصی را که در ذهن داشتم انجام دهد. خیال کرده بودم او هم مثل من می‌داند چه کار باید انجام دهد.

باید اعتراف کنم وقتی مدیر کم‌تجربه و ناکارآمدی بودم، اشتباهات فاحشی می‌کردم. دنیا را از پشت عینک خودم می‌دیدم. وقتی هم که شخص دیگر از پشت عینک خودش چیزهایی را نمی‌دید که من می‌دیدم، عصبانی می‌شدم. روزی هم که به این اشتباه پی بردم، شرمسار شدم. آن کارمند از انتقادهای من به هم ریخت. چنان از من فاصله گرفت که دیگر حتی چشمش به چشم من نیفتد. تا مدت‌ها به جز سلام و خداحافظ هیچ حرفی بین ما ردوبدل نمی‌شد. جرئت نمی‌کردم حرفی بیشتر از این بزنم. کاری که آن کارمند کرد همان بود که سبزه‌ها در انجام آن استادند. منزوی شد و حتی کمتر از سابق کار کرد.

بسیاری از سبزه‌ها صاحب حس ششمی قوی هستند. خوب می‌دانند چه باید بکنند. اما این همکار زن من هیچ کاری انجام نداد. او از طریق حس ششمش فهمیده بود که من متوجه اشتباه خودم شده‌ام و به همین علت، از حالت من سوءاستفاده می‌کرد. رابطه من و آن کارمند به کلی از بین رفت. او به کلی دست از کار کشید و رئیس من انتقاد کرد که چرا نتوانسته‌ام اوضاع را مدیریت کنم.

پس اطمینان یابید که اشتباه مرا مرتکب نشوید. اجازه ندهید کار به جاهای باریک بکشد. تا فرصت باقی است، مشکل را حل کنید. صدایتان را بلند و انتقاداتان را مطرح کنید. حتی اگر طرف مقابل صمیمی‌ترین دوست سبز دوران زندگی شما باشد، باز هم از بیان انتقاداتان دریغ نکنید.

چگونگی ارائه بازخورد انتقادی به آبی‌ها – بهتر است با یک عبارت هشدارآمیز شروع کنیم

قبل از ابراز نظر منفی و انتقاداتان به آبی، از حرفی که می‌خواهید بزنید اطمینان یابید. آبی به خوبی می‌داند چه کرده است. خودش جزئیات را بهتر از شما می‌داند. پس سعی کنید مستندات و جزئیات امور را در اختیار داشته باشید. حالا به این می‌پردازیم که چگونه انتقادمان از آبی را مطرح کنیم. ابتدا دانستن و در اختیار داشتن جزئیات امر بسیار اهمیت دارد. تا ندانید چه اتفاقی رخ داده است، نباید سخنی بر زبان بیاورید.

بد نیست جزئیات را با چند نفر دیگر دخیل در این ماجرا در میان بگذارید و نظر آنها را هم جویا شوید. نظر آنها را ثبت کنید و جزئیاتی را که در اختیارتان می‌گذارند دم‌دست داشته باشید.

آبی می‌تواند از هر کسی نقل‌قول بیاورد. هر جمله‌ای را که در دفاع از خودش باشد در آستین دارد. آبی همیشه

دلایل و شواهدی در اختیار دارد که ثابت می‌کند کاری که او کرده درست بوده و انجام آن کار به این یا آن دلیل از او سر زده است. به نظر آبی، اگر آن کار اشتباه می‌بود، هرگز انجام نمی‌شد. پس قبل از روبه‌رو شدن با آبی، باید از نظر اطلاعات و مستندات تا دندان مسلح باشید.

نمونه‌هایی مشخص و مستدل ارائه دهید که دقیق نوشته شده باشند

خوب نیست از عبارات و جملاتی مانند «به نظرم خیلی کند هستی» یا «می‌شود کمی سریع‌تر باشی» استفاده کنید. این نوع عبارات و جملات خیلی کلی هستند. مهم نیست حرف شما درست است یا غلط. عبارت «خیلی کند هستی» عملاً معنایی ندارد. مشخص کنید «کی؟» بگویید «کند» در ارتباط با چه کاری یا چه موضوعی.

باید صراحتاً به موضوع مشخص و دقیقی اشاره کنید. مثلاً باید بگویید «آخرین پروژه، شانزده ساعت و نیم زیادی طول کشید». سپس تأثیر این تأخیر را بیان کنید: «ما نمی‌توانیم بابت این شانزده ساعت و نیم اضافی از مشتری پولی درخواست کنیم و در نتیجه، ۴۱۲۵ دلار متضرر می‌شویم (۱۶.۵ ساعت ضرب در ۲۵۰ دلار در هر ساعت می‌شود ۴۱۲۵ دلار)». به این شکل است که آبی می‌تواند مطلبی را برای بررسی بپذیرد. اگر چنین مطلبی را به زرد بگویید، هیچ نتیجه‌ای ندارد. اما آبی فقط همین شیوه استدلال را می‌پذیرد. آبی به انتقادی مبتنی بر استدلالی تفصیلی توجه می‌کند. از طرف دیگر، طرح چنین انتقادهایی در یک محاوره هم خطرناک است. باید همه چیز را نوشته باشید. ضریب اعتماد کردن آبی‌ها به کسانی که زیاد حرف می‌زنند کم است. از نظر آبی نوشته معتبرتر از حرف است.

پس هرچه برای گفتن دارید قبلاً بنویسید. بعد هم نوشته‌هایتان را دوباره چک کنید. آمار و ارقام را هم با دیگران چک کنید که مبادا در جریان دیدارتان با آبی گرفتار شوید.

اگر همدیگر را به خوبی نمی‌شناسید، خیلی از در رفاقت بیرون نیایید

یک رئیس زرد یا سبز خیلی راحت دستی به شانه‌آبی می‌زند و بعد از ایجاد یک رفاقت سریع، نکته منفی انتقادی خودش را به اطلاع او می‌رساند. دلیلش هم خیلی ساده است. آنها می‌دانند واکنش آبی به انتقاد چگونه است. آنها واقف‌اند که اگر کسی آبی را قبل از انتقاد آماده نکند و رابطه دوستانه و صمیمانه‌ای با او برقرار نسازد، با واکنش تند و منفی آبی روبه‌رو خواهد شد. در چنین صورتی، آبی دچار سوءظن می‌شود و به حرف‌های شما اعتنایی هم نمی‌کند.

ببینیم قرمزها چه می‌کنند. قرمز ترتیب جلسه‌ای را می‌دهد، می‌نشیند و انتقاد تندش را مطرح می‌کند. اگر چیزی هم نوشته باشد، کاغذ نوشته‌هایش را جلوی آبی می‌گذارد. اما اگر انتقادش مربوط به برگ‌هایی باشد که از درخت خانه همسایه به حیاط او ریخته شده است، کیسه زباله حاوی برگ‌ها را به آبی نشان می‌دهد و از او می‌خواهد که برگ‌ها را بشمارد. قرمز حاشیه نمی‌رود و نظرش را صریح و تند بیان می‌کند. او مشکلی ندارد که به دیگران بگوید کارشان چندان خوب نیست. تأخیر در اجرای پروژه‌ای که به طول انجامیده باشد قابل دفاع نیست. قرمز انتظار داشته است که کار دیروز تمام شود، ولی حالا می‌بیند پس فردا هم تمام نخواهد شد. خود را محق می‌داند که عصبانی شود.

به اطلاعات دقیق و جزئیات مستند و مستدل تکیه کنید

اگر قصد متقاعد کردن آبی را داشته باشید، باید به اطلاعات درست و مستدل متکی شوید. اگر وسط حرف زدن‌تان از انتقاداتان احساس گناه بکنید و اگر برای تحیب او شروع به تعریف و تمجیدش بکنید، او را دچار سردرگمی خواهید کرد. او متوجه نمی‌شود که بالاخره حرف‌تان چیست و از بیان آن چه منظوری دارید. آبی دارای خودپسندی و شخصیت درونی پنهانی نیست که نیازمند خوشامدگویی باشد. متوجه می‌شود که شما انتقاد کرده‌اید و حالا دارید روی نکات منفی‌ای که بیان کرده‌اید لایه‌ای از شکر می‌پاشید. چرا؟ منظور شما را درک نمی‌کند. پس در سخنان‌تان همیشه به اطلاعات مستند و دقیق متکی بمانید.

از روش مشهور ساندویچی، که بسیاری از مدیران و رهبران به کار می‌برند، استفاده نکنید. روش ساندویچی این است که سخنان منفی و انتقاداتتان را در لفافه‌ای از ظواهر شیرین و دلپذیر بپیچید تا هم منظورتان را گفته و هم طرف مقابل را ناراحت نکرده باشید. مدیری را تصور کنید که جملاتی از این دست را بیان می‌کند: «مشتریان

زیادی را فراری دادی»، «ضرر زیادی به ما زدی»، «این چه رفتار گستاخانه‌ای بود که با فلان کس داشتی؟»

این مدیر برای گرفتن زهر جملات تند و منفی خود لفافه‌های شیرینی آماده می‌کند و بیاناتش را در آنها می‌پیچد. مثلاً قبل از بیان جملات منفی، یکی از این جملات را اضافه می‌کند و می‌گوید: «شما همکار محترم ما هستید»، «شما معمولاً کارتان بی‌عیب است»، «من خیلی از شما راضی هستم».

مشکل شیوه‌های ساندویچی، که به «روش‌های تجلیل و تقییح» موسوم‌اند، در این است که باعث می‌شوند کسی منظور شما را نفهمد. کسی درک نمی‌کند که بالاخره حرف شما چیست. آبی این نحوه سخن گفتن را اصلاً متوجه نمی‌شود و آن را درک‌ناشدنی می‌داند. چرا؟ چون لفافه شیرین و مثبتی که جملات منفی در آن پیچیده شده احساسی و دوستانه است نه حرفه‌ای. به یاد داشته باشید که آبی در آنجا استخدام نشده است که دوست شما باشد. او استخدام شده تا کار کند. پس حرفی که می‌زنید، هم در قالب و هم در محتوا، باید حرفه‌ای و کاری باشد.

از آبی سؤال کنید که برای بهبود کار چه پیشنهادی دارد. در سخنانان از لغاتی مانند کیفیت، ارزیابی، تحلیل، پیگیری و مانند آن زیاد استفاده کنید. خیلی ساده از زبانی استفاده کنید که آبی تکلم به آن را می‌داند و با آن آشناست. با این زبان، بهتر به مقصود می‌رسید.

آماده سؤالات متقابل دقیق و جزئی‌نگرانه آبی باشید

آبی حرف شما را در نخستین اشاره نمی‌فهمد. پس منطقی است به او فرصت بدهید تا سؤالاتی مطرح و حرف شما را هضم کند. این ریسک وجود دارد که آبی سؤالاتی در آستین داشته باشد که وقتی مطرح می‌کند، احساس کنید شما به جای او در مظان انتقاد و ارزیابی قرار دارید: سؤالاتی از این قبیل:

«از کجا به این نتیجه رسیده‌اید؟»

«کی گفته؟»

«چطور محاسبه کرده‌اید؟»

«از کجا معلوم که روش شما درست است؟»

«چرا اطلاعاتی که شما ارائه می‌دهید در منابع اینترنتی شرکت وجود ندارد؟»

«چرا قبلاً این انتقادهای را نکرده بودید؟»

«چرا این همه مدت صبر کرده‌اید و حالا انتقاد می‌کنید؟»

«می‌شود به مدارکتان نگاهی بیندازم؟»

«قراردادی که روش صدور صورت حساب‌ها را تعیین می‌کند کجاست؟»

«مطمئنید که نمی‌شود این شانزده ساعت و نیم را به فهرست هزینه‌ها اضافه کرد؟»

«قبلاً این نوع هزینه‌ها را نداشته‌ایم؟»

«یادم هست چهار سال پیش یک مشتری داشتیم که...»

شما که نمی‌توانید به همه این سؤالات پاسخ بدهید. فقط باید تصمیم بگیرید تا چه عمقی در این بحث فرو روید. مثلاً بگویید: «خب، همین است دیگر»، «حالا برگرد سر کارت».

اگر چنین بگویید، بدترین کار ممکن را انجام داده‌اید. باید اطمینان و اعتماد او را حفظ کنید. اگر چنین بگویید، ثابت کرده‌اید که جزئیات امر را نمی‌دانید.

از او بخواهید توافقات را تکرار و کار را دنبال کند

من وقتی سمیناری در باب مدیریت و رهبری برگزاری می‌کنم، به موضوع نقد هم می‌پردازم. موضوع نقد و بیان نکات منفی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین مباحثی است که در این سمینارها مطرح می‌شود. در بیان نکات منفی و انتقاد و دریافت آن معمولاً احساسات هم دخالت دارند. توصیه من درباره آبی‌ها همان توصیه‌ای است که درباره دارندگان رنگ‌های دیگر می‌کنم: از کارمندان آبی خود بخواهید توافقات با شما را تکرار کنند. آبی باید منظور شما بفهمد.

این احتمال وجود دارد که آبی حرف‌های شما را تأیید کند، اما اگر سخنان شما مبهم باشد و اگر سعی کرده باشید هم حرفتان را زده باشید و هم در حفظ رابطه‌تان تلاش کرده باشید، معلوم نیست بتواند سخنان شما را عمیقاً درک کند و به خاطر بسپارد. ممکن است چیزی را تکرار کرده باشد که می‌دانسته شما مایل به شنیدن آن هستید. اما آن سخن الزاماً حاکی از باور کردن انتقاد شما نبوده و نیست؛ یعنی شاید انتقاد شما را وارد ندانسته باشد.

انتقاد در مورد تأخیر در اجرای پروژه انتقادی تند و دامی خطرناک است. پروژه‌ای که حتی با تأخیر تحویل مشتری داده شده است برای مشتری بسیار ارزشمند است. دست‌آخر کیفیت است که اهمیت دارد. بر اساس موازین و مبانی مورد اعتقاد آبی، اگر ما در اجرای پروژه دقت نکرده باشیم، سفارش دیگری از مشتری دریافت نخواهیم کرد. درآمد از دست‌رفته چه ارزشی دارد؟ آیا سروقت تمام کردن پروژه ارزشمندتر است یا کیفیت کار انجام شده؟ آبی از منظر منطقی نمی‌تواند ارزش‌گذاری شما را تأیید کند. اما اگر معتقدید که منطقی و حرف شما درست است، نه اینکه احساس می‌کنید درست است، اطمینان یابید که آبی روی خط صحیح قرار بگیرد.

نتیجه: انتقاد از یک کمال‌گرا کار سختی است. کمال‌گرا بهترین روش‌ها را می‌داند. او تحت تأثیر مقام و منصب بالای شما قرار نمی‌گیرد و نظرش را عوض نمی‌کند. پس قبل از انتقاد، باید تلاش فراوان و تمرین‌های بسیار بکنید و

به موضعی منطقی و قابل دفاع برسید.

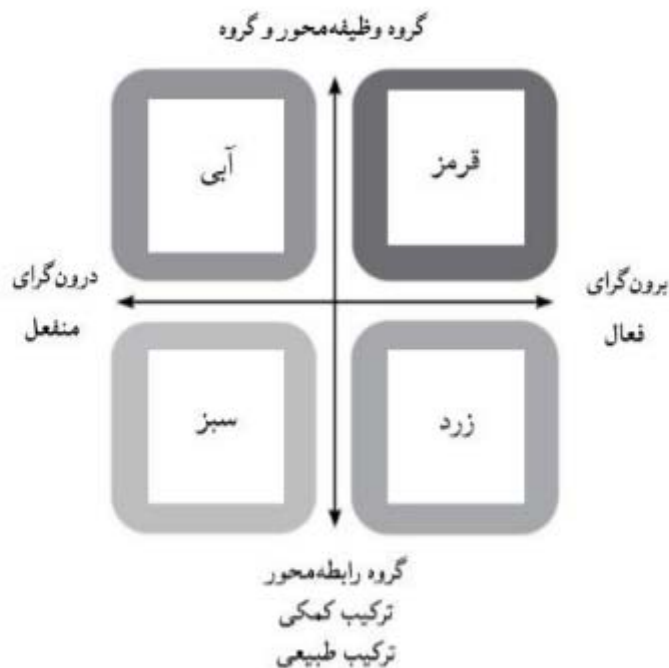
همچنین باید به یاد داشته باشید که انتقاد از آبی سخت است. واکنش آبی به انتقاد شما هم محکم است. آبی با انتقاد کردن از دیگران مشکلی ندارد. به یاد داشته باشید که آبی همه اشتباهات دیگران را می بیند. وقتی که اصلاً انتظارش را ندارید، اشتباهات خودتان را هم گوشزد خواهد کرد. این نه نشانه کینه توز بودن او، بلکه نشانه خراب بودن کار شماست.

۱۴: چه کسی رفیق است؟ چرا رفاقت به درد می خورد؟

پویایی گروهی در بهترین شکل

پاسخ کوتاه این است که هر گروه شامل افرادی از همه رنگ‌هاست. این ترکیب متنوع، پویایی را در بهترین شکل به وجود می‌آورد. در دنیای ایدئال، تعداد صاحبان رنگ‌های مختلف یکسان است. زردها ایده‌ها و فکرهای تازه‌ای مطرح می‌کنند، قرمزها تصمیم می‌گیرند، سبزها کار می‌کنند و آبی‌ها به ارزیابی می‌پردازند و اطمینان می‌یابند که نتیجه کار عالی باشد. اما وضعیت همیشه این گونه نیست. زردها در موقعیت‌ها و مشاغل قرار می‌گیرند که به زردها تعلق دارد. در بدترین وضعیت، زردها صاحب کاری می‌شوند که بیشتر مناسب آبی‌هاست. در حقیقت، نمونه‌های زیادی وجود دارد که آدم‌ها در جای نامناسبی نشسته‌اند. دلیلش این است که پیش شرط‌های طبیعی و لازم را برای تصاحب آن شغل‌ها ندارند. علاوه بر این، انگیزه‌های انسان‌ها هم متفاوت‌اند و به همین دلیل، به مشاغل گوناگونی رو می‌کنند. آدم‌های مختلف تحت تأثیر انگیزه‌های گوناگونی قرار دارند. همین انگیزه‌ها آنها را از جایگاه مناسبشان دور می‌کند. اما این موضوعی کاملاً متفاوت است که باید در جای دیگری مورد بحث قرار گیرد و من قصد ندارم در این کتاب به آن پردازم.

چگونه باید یک گروه تشکیل داد؟ چگونه یک تیم به وجود می‌آید؟ در صفحات بعد به این موضوع می‌پردازیم. حالا خواهید دید چه ترکیبی بهتر است و گروه مناسب‌تر باید چه ترکیبی داشته باشد. اگر شما مسئول استخدام و تشکیل گروه هستید، داشتن این اطلاعات برای شروع کار مناسب است.



همان طور که می بینید، رنگ های متفاوت وقتی در کنار هم قرار می گیرند کارهای مختلفی انجام می دهند. پس انتظارات زیادی وجود دارد. اما اگر کسی در این گروه از شیوه رفتاری خود اطلاعی نداشته باشد، بعضی از افراد با نوع رنگی که دارند به طور طبیعی و در کنار دیگران کار می کنند. برای مثال، اگر دو نفر که یک رنگ و یک سرعت دارند با یک ریتم کار بکنند، کارشان راحت تر و با نتیجه بهتر پیش می رود.

ترکیب های طبیعی

اگر به دیاگرام بالا نگاه کنیم، خواهیم دید که آبی ها و سبزها ترکیب مناسبی برای تشکیل یک گروه هستند. در چنین ترکیبی لازم نیست کسی زحمت زیادی بکشد. این دو گروه می توانند خودشان را و توانایی های طرف مقابلشان را شناسایی و به راحتی در کنار هم کار کنند. از آنجا که صاحبان هر دو رنگ انسان هایی درون گرا هستند، در برابر دیگری احساس امنیت خواهند کرد. هر دو گروه انرژی مشابهی دارند و هیچ یک دور خود دیوار نخواهد کشید؛ چون هر دو گروه احساس می کنند باید جای پای محکمی داشته باشند. هیچ کدام گرفتار فشار و استرس نخواهند بود و می توانند با تمام وجود وارد کار شوند. بله، در این گروه تصمیم گیری سخت است، اما اگر تصمیمی گرفته شود، بسیار محاسبه شده خواهد بود.

از سوی دیگر، قرمزها و زردها هم به راحتی با هم کار خواهند کرد. هر دو جدی عمل خواهند کرد و همیشه به پیش خواهند رفت. آنها هم میزان انرژی مساوی و مشابهی دارند؛ فقط نوع انرژی شان فرق می کند. هر دو قدرتمند و

برون گرا هستند. هر دو خوش بیان اند و می توانند واژگان مناسبی پیدا کنند. هر دوی آنها در مذاکراتشان تمرکز و توجه متفاوتی دارند، اما گفت و گوهایشان جریان می یابد. هر دو هدف های والایی تعریف می کنند و سریع تر می اندیشند. تیمی مرکب از قرمزها و زردها سرعت خوبی در کار خواهد داشت. هدف اعضای آن کاملاً روشن و مشخص است. هر دو به اطرافیان شان انگیزه می دهند تا به هدف های بزرگ دست پیدا کنند. چالش بین آنها این است که قرمزها می دانند زردها پرحرف اند. هیچ کدام شان هم شنوندگان خوبی نیستند. پس هر وقت به نفعشان باشد سکوت می کنند.

ترکیب های تکمیلی

بد نیست به محورهای دیگر هم نگاهی داشته باشیم و توجهات صاحبان هر رنگ را بررسی کنیم. آبی ها و قرمزها وظیفه محور هستند، با این تفاوت که قرمزها پیشتر به نتیجه کار اهمیت می دهند تا به روش و مسیر اجرای کار، در حالی که آبی ها به مسیر و روش اجرای کار بیشتر از نتیجه کار توجه می کنند. شباهت آنها این است که هر دو از یک زبان استفاده می کنند. هر دو خود را وقف کار می کنند. از اتلاف وقت و مثلاً صحبت در مورد فوتبال یا تعمیرات خانه شان، مگر در زمان صرف ناهار، خودداری می کنند. آدم های بامعرفت و خوش تعارفی هستند. اگر شما از ماشینی خوشتان بیاید، قرمزها از آن ماشین تعریف می کنند، اما آبی ها بدی های آن ماشین را گوشزد می کنند. ما به هر دوی اینها نیاز داریم. البته معنایش این نیست که هر دوی آنها یک رفتار دارند و انتظار ما از هر دوی آنها یکی است. همین شباهت ها و تفاوت ها در سبزها و زردها هم دیده می شود. سرعت کار آنها با هم تفاوت دارد، اما هر دو درباره دیگری کنجکاو می کنند. هر دو معتقدند که انسان ها موجوداتی جالب و مهم اند. یکی از آنها اهل خوشی و تفریح است و دیگری اهل ساده گرفتن کارهاست. کانون توجه آنها یکی است. سبزها اجازه می دهند زردها هر چه فضا می خواهند اشغال کنند. یکی اهل حرف زدن است و دیگری اهل شنیدن حرف های دیگران. سبزها به آرامش علاقه دارند و سعی می کنند غوغای زردها را کاهش دهند. زردها هم آرام و قرار ندارند و نمی توانند منفعل باشند. البته این خطر وجود دارد که نتوانند وقت کافی صرف کارهایشان بکنند. اما هر چه باشد، وقتشان را به خوبی سپری می کنند. اطرافیان آنها فکر می کنند که زردها فقط وقت می گذرانند و کاری انجام نمی دهند. صاحبان هر دو رنگ اهل نه گفتن نیستند؛ بنابراین نباید اختیارات مالی گسترده ای داشته باشند.

چالش ترکیب مختلف گروه ها

بدین ترتیب به دو گروه با ترکیب های بسیار پیچیده برمی خوریم. معنای این سخن آن نیست که این گروه ها نمی توانند در کنار هم به خوبی کار بکنند. می توانند کار بکنند، اما موانعی وجود دارد که باید به آنها توجه شود. یک

راه حل ممکن این است که هر دو گروه از از نحوه همکاری و تعامل با یکدیگر مطلع باشند.

حالا به نمودار صفحه بعد توجه کنید.

ستون سمت راست نشان دهنده خصوصیتی است که فرد در شخصیت خود سراغ دارد. ستون سمت چپ نشان دهنده تشخیص طرف مقابل است. شاید شنیده باشید که کسی می گوید فلانی یک احمق به تمام معناست، ولی دیگری می گوید همان شخص برای دید و بازدید خوب است و حرف های قشنگی می زند. کدام بخش از این دو وجه سخن را باید باور کرد؟ طبیعی است که باور کردن این سخنان به شما بستگی دارد و نیز به سؤال شونده. مسئله مربوط به نوع تعامل صاحبان رنگ های مختلف با کسانی است که در نقطه مقابل آنها قرار دارند. تصویر مثبت این است که هر فرد خودش را چگونه می بیند. تصویر منفی این است که دیگران در مورد او چه قضاوتی دارند. پس در هریک از این برداشتها قضاوت های متفاوت و گاه متضادی وجود دارد.

آبی: تحلیلی

منفی	مثبت
انتقادی	کوشا
بی عرضه	متفکر
کوتاه بین	جدی
ریز بین	سختگیر
سوء استفاده گر	روشنمند

قرمز: سلطه جو

منفی	مثبت
عجول	مستقل
قاطع	جاه طلب
سختگیر	مصرم
سلطه جو	مؤثر
سرسخت	مقید

سبز: باثبات و آرام

منفی	مثبت
یکدنده	حامی
نامطمئن	مؤدب
شاکی	مهربان
وابسته	قابل اعتماد
بی‌دست‌وپا	شیرین

زرد: الهام‌بخش

منفی	مثبت
مودی	الهام‌بخش
تندخو	برانگیزنده
نامنظم	شوق‌انگیز
متضاد	احساساتی
خودخواه	پرونگرا

مسائل واقعی

کنار هم قرار دادن قرمز و زرد برای حل مسئله، چالش‌برانگیز است. اگر قرار باشد همکاری مؤثری رخ دهد، خیلی زود مسئله‌های دیگری ظاهر می‌شود. سبز در ابتدا و در مقایسه با قرمز خیلی منفعل است. قرمزها حتی قبل از صدور دستور اجرای کار مشغول آن می‌شوند. وقتی سبزها در این خیال‌اند که انجام کارشان در دسرهایی به همراه دارد یا ندارد، قرمزها با شتاب دست‌به‌کار شده‌اند.

قرمزها از سبزها گله می‌کنند که مدام در مورد حجم کار نق می‌زنند. در همین حال، سبزها در این فکرند که قرمزها تهاجمی و تندخو هستند و به حرف کسی گوش نمی‌دهند. با این حال، در شرایط مطلوب، قرمزها و سبزها می‌توانند همکاری کنند. به طور کلی، سبز آماده همکاری است و این نقطه قوت و مثبت رفتار اوست. سبزها اصولاً با بقیه خوب کار می‌کنند؛ چون غالباً تسلیم‌اند نه مدعی. پس قرار دادن سبز و قرمز در کنار هم منطق هم دارد. قرمزها عادت به دستور دادن دارند و سبزها با اجرای دستور مشکلی ندارند.

بر اساس نظریه مارستون (که در صفحه ۳۱۵ ذکر شده است) بزرگ‌ترین چالش، قرار دادن زرد و آبی در کنار هم است. اگر این دو نفر در مورد خصلت‌های شخصیتی‌شان اطلاعاتی نداشته باشند، از همان ابتدا بین آنها اختلاف و

ناهماهنگی پدیدار می‌شود. زرد خیلی زود کارش را شروع می‌کند، بی‌آنکه بداند چطور و چه باید بکند. زرد نه دستورالعملی را می‌خواند و نه به حرف کسی گوش می‌دهد و در نتیجه، ماهیت کاری را که انجام می‌دهد نمی‌داند. زرد خیال می‌کند پروژه‌ای که به او واگذار شده بسیار هیجان‌انگیز است و درباره آن داد سخن هم می‌دهد. آبی شروع به خواندن دستورالعمل‌ها می‌کند و هرچه را دم‌دستش باشد می‌خواند. آبی لام تا کام سخنی نمی‌گوید، فقط می‌نشیند و بی‌حرکت فکر می‌کند.

از سوی دیگر، زرد خیال می‌کند فرد آبی خسته‌کننده‌ترین کسی است که تا به حال دیده است. آبی از سخنان متوالی زرد به هم می‌ریزد و عصبانیتش را بروز نمی‌دهد. آبی خیال می‌کند زرد خالی‌بند، پوک و مسخره است و لیاقت توجه را هم ندارد. زرد وقتی می‌فهمد که نتوانسته است آبی را با خود هم‌رأی کند، ملاحظه را کنار می‌گذارد و بر سرعت حرف زدن‌هایش می‌افزاید. در بدترین حالت، سعی می‌کند آبی را خشنود کند که در این صورت، هرکدام رنگ‌پریده در گوشه‌ای می‌نشینند و به دلیلی متفاوت، عصبانی می‌شوند و به هم می‌ریزند. راه‌حل این وضعیت فقط و فقط خودآگاهی است.

سبز باشید

شناختن دیگران کار سختی است. اگر فرد فقط یک رنگ داشته باشد، شناختنش سخت نیست و با خواندن این کتاب می‌توانید او را بشناسید. کسی که فقط قرمز یا زرد باشد فوری شناخته می‌شود. کسی هم که سبز یا آبی باشد با اندکی دقت تشخیص داده می‌شود.

همان‌طور که قبلاً هم گفته‌ام، ۵ درصد مردم فقط یک رنگ دارند، ۸۰ درصد مردم دو رنگ دارند و مابقی صاحب سه رنگ هستند. کسی که صاحب چهار رنگ باشد، دست‌کم با ابزاری که ما در اختیار داریم، یافت نمی‌شود. شناختن آدم‌های دارای دو رنگ هم کار سختی نیست. آدم‌های دارای دو رنگ در حقیقت صاحب خصلت‌های هر دو محور هستند؛ یعنی آبی/قرمز، زرد/قرمز، زرد/سبز و یا سبز/آبی هستند.

البته نمی‌توان خصلت‌های دو رنگ متضاد را در یک نفر دید. معدود زرد/آبی‌هایی دیده‌ام که مشکلی هم نداشته‌اند. اما قرمز/سبز خیلی غیرعادی است. چرا؟ خودم هم نمی‌دانم.

یک بار با زنی دیدار کردم. مدیر میانی یک شرکت مرتبط با خودروسازی بود. رفتاری مصمم و قوی داشت، ولی بیش‌ازحد مراقب و مواظب بود. مراقبت و توجهش در قبال کارمندانش ساختگی نبود. این رفتار نتایج عجیبی به همراه داشت. خیلی زود خلقش تنگ می‌شد و دعوا می‌کرد. وقتی این حالت به او دست می‌داد، هر کاری می‌کرد تا خودش را آرام کند و آسیب‌هایی را که زده بود ترمیم کند. از تندی کردنش با بعضی‌ها جداً متأسف می‌شد. با وجود

این، نمی‌توانست خودش را کنترل کند. تضاد بین این دو رنگ (قرمز و سبز) در رفتارش به معنای به هم ریختگی کاملش بود.

افراد دارای سه رنگ را به سختی می‌توان درک کرد. هر وقت نتوانستید کسی را درک کنید، بدانید خصوصیات سه گانه دارد. موقعیت‌ها مشخص می‌کنند که کدام رنگ غلبه می‌یابد و کدام رفتار ظاهر می‌شود.

اگر نتوانستید کسی را درک کنید، به این توصیه من توجه کنید. سخنی نگوئید و فقط گوش بدهید. اگر اطمینان ندارید، رفتار سبزه‌ها را در پیش بگیرید. گاه مردم به من می‌گویند کسی را درک نکرده‌اند؛ زیرا او کاری انجام نداده است. وقتی کسی کاری نکند نمی‌توان او را شناسایی و ردیابی کرد. اما حتی افراد کاملاً منفعل و بی‌عمل نیز کارهایی هرچند اندک می‌کنند که می‌توانیم بر اساس آن کارها، خصلت‌های آنها را بشناسیم. در این مرحله، می‌توانیم رنگ فرد را بشناسیم؛ یعنی اگر کسی کاری نکند، حتماً آبی است.

۱۵: ارتباطات نوشته شده: وقتی کسی پیش ما نیست چگونه ارزیابی می شود؟

وقتی چیزی می نویسیم، چیزهای دیگری بر ملا می شود. صاحبان رنگ های مختلف شیوه های متفاوتی برای نوشتن دارند، شیوه هایی که مخصوص خودشان است. بعضی ها زیاد می نویسند تا خودشان را خالی کنند. عده ای کوتاه نویس هستند. هرچه بیشتر بنویسیم خصلت های خودمان را بیشتر نمایان می کنیم. مثلاً گزارش، مقاله، نامه و مانند آن آشکارکننده های بهتری هستند. گاه در بین نوشته ها رنگ طرف مقابل هم نمایان می شود. اگر کوتاه گو باشید، در نوشتن هم کوتاه نویس هستید و بر عکس.

اگر فقط یک ایمیل داشته باشیم، باید بهترین استفاده را از آن بکنیم. در جواب دادن، هویت ما بر ملا می شود. باید بدانیم که این ایمیل موقع خوانده شدن اطلاعات زیادی درباره ما می دهد. پس باید خودمان را آماده کنیم. دقت کنید تا بفهمید این ایمیل چگونه خوانده می شود. آیا این ایمیل حاوی اطلاعات دقیق است؟ آیا نشانی از دخالت و دستکاری های انسانی در آن نیست؟ آیا کوتاه است؟ آیا موجز است؟ آیا اتفاقی و بدون برنامه ریزی نوشته شده است؟ همه این جزئیات کوچک نشانه های مهمی است که می تواند به نفع شما استفاده شود. طبق معمول، انتظارات زیادی وجود دارد. اما الگوهایی هستند که باید از آن اطلاع داشت. اینک چند نمونه به اطلاع شما می رسد.

از: کریستین

به: چینا

موضوع: ملاقات

ملاقات، فردا ساعت یازده، سروقت آنجا باش!

ک.

خُب، با دیدن این ایمیل، در مورد نویسنده و فرستنده آن چه فکر می کنید؟ آیا ک. موقع نوشتن آن به انگلیسی از حروف بزرگ استفاده کرده است؟ آیا متن ایمیل مشخص نیست؟ تأکید کرده است که زمان برای ملاقات اهمیت دارد. شاید در حال فرار بوده و عجله داشته است. او احتمال نداده است که چنین ایمیلی گیرنده را اذیت خواهد کرد. فرد قرمز مثل همیشه به این نحوه نوشتن عادت دارد.

واکنش شما چیست؟ آیا فوراً جواب می دهید؟ کوتاه و موجز. یک شکل این است که جواب فقط این باشد: «بسیار خُب».

از: کریستین

به: چینا

موضوع: ملاقات

چینا سلام. چه خبر؟ دیشب در مسابقه ندیدمت. لاس آنجا بود. تمام شب مشغول نوشیدن بود. خنده از لب هایمان نرفت. عکس ها را در فیس بوک گذاشته ام. ببین. راستی، فکر کردم اگر برای تو مناسب باشد، بد نیست فردا صبح و قبل از نهار بنشینیم و در مورد آن مشتری صحبت کنیم. ساعت یازده خوب است؟

مواظب خودت باش

کریستین

از: کریستین

به: چینا

موضوع: ملاقات

راستی یادم رفت عکس ها را پیوست کنم. این هم عکس ها.

کریستین

زرد، حتی موقع نوشتن، خودش را عجولانه و فوری و ساده معرفی می کند. دوست دارد قصه تعریف کند و همه چیز را شخصی کند. ببینید چطور در مورد لاس بیچاره و نوشیدنش می نویسد. خنده ها را تعریف می کند تا توجه شما را جلب کند.

پاسخ شما به این ایمیل چگونه است؟ نیازی به شتاب نیست. فقط یادتان نرود و جواب بدهید. جواب ندادنتان فرستنده را نگران می کند. موقع جواب دادن، مهربان و مؤدب باشید. یادتان باشد که بابت فرستادن آن عکس های قشنگ از او تشکر کنید. بنویسید که ماجرای نوشته شده در ایمیل او شادتان کرده است.

از: کریستین

به: چینا

موضوع: ملاقات

فقط خواستم جلسه ساعت یازده صبح فردا را یادآوری کرده باشم. امیدوارم آمدن به این قرار ملاقات برای تو ممکن باشد. مقداری شیرینی دارچینی خانگی هم با خودم می‌آورم تا با قهوه بخوریم. نوش جان.

با بهترین آرزوها

کریستین

این ایمیل لحنی ملایم‌تر و صمیمانه‌تر دارد. شاید کریستین این ایمیل را چند بار بازنویسی کرده است تا اطمینان یابد نکته ناچوری در آن نباشد. یادآوری کردن ملاقاتی است که مدت‌ها پیش تنظیم شده بوده است. عده‌ای در برابر این یادآوری‌ها احساس توهین می‌کنند. پس باید جوری بنویسیم و کاری کنیم که کسی احساس بدی پیدا نکند.

پاسخ این ایمیل چگونه خواهد بود؟ باید پاسخی صمیمانه و مهربانانه بنویسید. تشکر کنید. از خبر شیرینی آوردنش چندان شادی نکنید؛ اما اگر هم بکنید، توهین‌آمیز نیست. یادتان باشد موضوع را ساده بگیرید و روی جلسه خیلی تأکید نکنید.

از: کریستین

به: چینا

موضوع: ملاقات

صبح به خیر.

پیش از برگزاری جلسه فردا با مشتری، خوشحال خواهم شد اگر اطلاعات زمینه‌ای و سابقه کار با این مشتری را در اختیار قرار دهم.

سه سند در این زمینه ضمیمه است.

با احترام

کریستین جانسون

مشخصات سه سند ضمیمه.

نخستین دعوت برای حضور در این ملاقات مدت‌ها پیش ارسال شده بوده، اما ظاهراً جزئیات آن دعوت فراموش شده بوده است. کامپیوتر برای یادآوری کردن تنظیم شده بوده است تا یک روز قبل از برگزاری جلسه زنگ بزند. متن این ایمیل کاملاً مستند است و اثری از تعارف در آن نیست. آنچه در این ایمیل وجود دارد یادآوری برای ایجاد آمادگی است.

حالا بهترین پاسخ به چنین ایمیلی از آبی کدام است. پاسخ بدهید که ایمیل و سندهای پیوست را دریافت کرده‌اید. بنویسید پس از خواندن سندها، اگر سؤالی داشته باشید، از او خواهید پرسید. بدانید که فرستنده انتظار دارد شما تمام مطالب ایمیل و سندها را با دقت بخوانید.

۱۶: چه چیز باعث عصبانیت شدید ما می شود؟

مزاج چهارگانه می تواند همه خصوصیات فرد را بر ملا کند

در پایان این کتاب، داستانی در مورد مزاج های چهارگانه بقراط تعریف خواهیم کرد. مزاج های چهارگانه بقراط در حقیقت بر رنگ بندی های این کتاب انطباق دارد.

با شناخت مزاج فرد، می توان خصوصیات او را شناخت. منظور از مزاج، خلق و خوی فرد نیست؛ منظور واکنش انسان ها به اتفاقات پیش بینی نشده است. این را می توان به گونه دیگری هم بیان کرد و مثلاً گفت فرد چه سرشتی دارد و چگونه می تواند در شرایط مختلف واکنش نشان دهد و اصولاً از چه نوع انرژی ای برخوردار است.

بله، خشم مقیاس هیجان آور و خوبی برای تعیین رنگ فرد است. البته واکنش فرد در شرایط مختلف تفاوت می کند. چیزی که کسی را عصبانی می کند الزاماً در همان حجم و مقیاس، فرد دیگری را هم عصبانی نمی کند. وقتی اتفاق ناگواری می افتد، با نظارت بر واکنش او می توان سرنخ های مهمی در مورد شخصیتش پیدا کرد. یک نمونه از این نوع تشخیص های فوری را ذکر می کنم.

وای، چه بد...!!!

بیا ببینیم واکنش افراد مختلف را به لیوانی که روی میز قرار دارد مقایسه کنیم. اگر لیوان کوچک و کم حجم باشد، فرد قرمز را وادار می کند که بگوید: «این چه لیوانی است؟ چیزی در آن جا نمی گیرد!» اکثر قرمزها همین واکنش را نشان می دهند. خیلی زود عصبانی می شوند. همین واکنش را در مورد ترافیک، تلفنی که جواب داده نشده، آهسته راه رفتن فرد روی پله یا در آسانسور و مانند آن نشان می دهند. یادتان باشد که قرمزها بیشتر از دیگران خود را در میان احمق ها فرض می کنند. قرمزها دلایل زیادی برای عصبانی شدن دارند. نکته مثبت در مورد قرمزها این است که وقتی منفجر می شوند، خشمشان فروکش می کند. زود عصبانی می شوند، ولی خیلی زود آرام می گیرند، درست مثل همان لیوان کوچک. وقتی لیوان کوچک و کم حجم باشد، زود پر می شود، اما زود هم خالی می شود. منظورم واکنش دیگران به رفتار قرمزها نیست.

نکته مثبت این است که خشم قرمزها خیلی زود فروکش می کند. قرمزها به ندرت عصبانیت های طولانی دارند. قرمز عصبانی می شود، حرفش را می زند، واکنشش را نشان می دهد، اما بعد راهش را می گیرد و می رود؛ انگار همه چیز عادی شده است. اطرافیانش هاج و واج می مانند. از نظر قرمز، مشکل اطرافیان مشکل خودشان است. او که قرار نیست مسئول حالات اطرافیان باشد. مهم آن است که او کاری که لازم می داند انجام داده باشد. حالا فرض

کنید دوباره چیزی عصبانی‌اش کند. او نیز دوباره به هم می‌ریزد. بعد هم آرام می‌شود. و دوباره و سه‌باره.

حالا فرض کنید کسی آن لیوان کوچک را پر از آب کند و بردارد، ولی لیوان از دستش بیفتد و آبش روی میز بریزد. درست است که اتفاق خوشایندی نیست، اما با آن مقدار آب کم می‌توان خیلی زود میز را تمیز کرد. در اینجا و از زاویه مقابل، لیوان با همان سرعت خالی شدنش دوباره پر می‌شود. خیلی‌ها واکنش قرمزها را کاملاً پیش‌بینی‌ناپذیر می‌دانند. قرمز در هر لحظه ممکن است از کوره دربرود.

به نظر من قرمزها چندان هم پیش‌بینی‌ناپذیر نیستند. اگر فرد را بشناسید و بدانید که قرمز است، احتمالاً می‌دانید چه چیزی او را عصبانی می‌کند.

مهم این است که قرمز هرگز باور ندارد عصی و خشمگین است. ممکن است صدایش را برای کسی بلند کند، اما این رفتار را بخشی از شیوه ارتباط برقرار کردنش می‌پندارد. البته که این روش نوعی برقراری ارتباط است. اما سبزه‌ها فکر می‌کنند که قرمزها موقع زدن حرف روزانه‌شان هم عصبانی می‌شوند و هنگام بیان نظرهایشان هم تند و خشن حرف می‌زنند. خیلی‌ها با دیدن این رفتار قرمزها، برای اینکه درگیری پیش نیاید و خشم قرمزها را موجب نشوند، کوتاه می‌آیند. اما قرمزها با عصبانی شدن‌های مکرر و همیشگی، خود را از شنیدن انتقاد دیگران محروم می‌کنند.

من خیلی عصبانی‌ام! تو اصلاً می‌شنوی من چه می‌گویم؟

حتی زردهای شاد و سرخوش هم عصبانی می‌شوند. زردها معمولاً آدم‌هایی خوش‌مشرّب، خوش‌بین و شاد هستند، اما به هر حال، احساس که دارند. آنها ممکن است عصبانی هم بشوند. زردها مثل قرمزها فعال و حساس‌اند؛ یعنی به خیلی چیزها واکنش نشان می‌دهند. اگر خیلی زود فکرتان را به سخن تبدیل می‌کنید، اگر زبانتان دست خودتان نیست، باید منتظر واکنش زردها هم باشید.

آنچه در چهره شما ظاهر می‌شود معمولاً با محاسبه و فکر و اندیشه ظاهر نمی‌شود.

زردها از یک سو خیلی احساساتی و از سوی دیگر صریح هستند. وقتی با زردها معاشرت می‌کنید، خیلی خوب می‌دانید چه اتفاقی در انتظارتان است. خیلی راحت می‌توان فهمید که زردی در آستانه انفجار است. نگاهشان نافذ می‌شود. قیافه‌شان جسور و گزنده و صدایشان بلند می‌شود. اما این اتفاقات ناگهانی رخ نمی‌دهد؛ شکل‌گیری آنها تدریجی است.

اگر خصلت قرمزها مثل یک لیوان کوچک و کم حجم است، خصلت زردها مثل لیوان‌هایی است که روزانه با آن آب می‌خوریم. لیوان‌های آب‌خوری حجم بیشتری دارند و راحت می‌توان فهمید کی پر می‌شوند. سطح آب داخل لیوان کم کم بالا می‌آید. اگر دقت کنید، مشکلی نخواهید داشت و پر شدن لیوان را کاملاً می‌بینید.

حالا فرض کنید یک لیوان شیر در دست دارید و آن لیوان روی میز خالی می‌شود. چه اتفاقی می‌افتد؟ کثافت‌کاری و آلودگی ناشی از خالی شدن این لیوان به مراتب بیشتر از لیوان کوچکی است که قرمز را به آن تشبیه کردیم. نیست؟ برای خشک کردن میز به دستمال‌های بیشتری نیاز خواهید داشت. دیگر یک حوله نمی‌تواند آن کثافت را پاک کند.

با وجود این، تمیز کردن میز هنوز ممکن است. سروسامان دادن به موقعیت امکان‌پذیر است. حتی خشم و عصبانیت را هم می‌توان بی‌دردسر مدیریت کرد.

در خلق و خوی زردها مزیت‌هایی هم وجود دارد. او از تندروی کردن در رفتار با نزدیکانش – همکاران، خانواده، همسایه و دوستش – احساس گناه می‌کند. بنابراین دفعه بعد که زرد را ببینید، رفتاری مهربانانه‌تر خواهد داشت. زرد وجدانی ناآرام دارد. گاهی قرمزها قادر به درک این احساس نیستند.

اگر فردی ترکیبی از قرمز و زرد را داشته باشد، اوضاع خراب می‌شود. در این صورت، اتاق پر از خودخواهی می‌شود، آن قدر که نمی‌توانید بفهمید چه اتفاقی در حال رخ دادن است.

فرد می‌تواند موقعیت و وضعیت خود را تشریح کند، اما همه چیز به نیروهای محرک و عوامل محرک فرد بستگی دارد. زردهای واقعی اجازه می‌دهند خودپسندی و شخصیت درونی‌شان همیشه جلوی راهشان باشد. مزیتش آن است که زردها، به دلیل حافظه ضعیفشان، مشکلات را مدتی طولانی به یاد نخواهند داشت. آنها خیلی زود مشکلات را فراموش می‌کنند. این خصوصیت از نظر آبی‌ها و سبزه‌ها جذاب است.

مراقب خشم انسان بیمار باشید، جداً مراقب باشید

این گفته قدیمی را شنیده بودید؟ شاید کسی که این جمله را ساخته سبز بوده است. تابه حال کسی سبزی را ندیده است که عصبانی شده باشد. شاید دوست صمیمی شما با رفتار آرام و ملایمی که دارد هرگز دعوی جدی با شما نکرده است. شاید هیچ وقت از او بداخلاقی ندیده باشید.

آیا معنای این تجربه آن است که دوست شما اصلاً عصبانی نمی‌شود؟ اصلاً چنین نیست. معنای این سخن آن است که دوست شما به جای آنکه بدخلقی‌هایش را متوجه شما بکند، خودخوری می‌کند و ناراحتی‌اش را بروز نمی‌دهد.

من خُلق یک فرد سبز را به بشکه‌ای پر از پنجاه گالن نوشیدنی گازدار تشبیه می‌کنم. آیا می‌توانید حدس بزنید که این بشکه با چند لیوان پر می‌شود؟ می‌توانید لیوان لیوان نوشیدنی به داخل بشکه بریزید تا پر شود. سبزه‌ها مثل این بشکه هستند. سبزه‌ها بدون هیچ اعتراضی خشم و ناملاطمتی را به درون خودشان می‌ریزند. سبزه‌ها علاقه‌ای به دعوا و درگیری ندارند. در عین حال، از «نه» گفتن هم عاجز هستند. خیلی راحت «بله» می‌گویند و موافقت می‌کنند؛

چون این ساده‌ترین راه است.

یعنی سبزه‌ها نظر شخصی‌ای ندارند؟ خیر، اصلاً این‌گونه نیست. آنها نیز مثل همه در مورد هر چیزی نظر دارند؛ فقط نظرشان را بیان نمی‌کنند. و مشکل همین است. آنها فقط بشکه را پر می‌کنند. سبزه‌ها بی‌عدالتی‌ها را یکی بعد از دیگری تحمل می‌کنند. سال‌ها طول می‌کشد تا بشکه لبریز شود.

حالا در بشکه را بردارید و محتوای آن را روی میزتان بریزید. چه اتفاقی می‌افتد؟ همه چیز شسته می‌شود. مایع داخل بشکه نه فقط میز شما را می‌شورد و هرچه را روی میز است با خود می‌برد، که خود شما را هم در سیلابی که به راه می‌اندازد غرق می‌کند. وقتی سیلاب به راه بیفتد، دیگر راهی برای جلوگیری از آن وجود ندارد.

«شما بودید که گفتید من پروژه را به موقع تمام نکردم؟ جداً؟ جداً؟ هفته گذشته شما گفتید که کار من خوب نیست؟ پس بگذارید چیزی بگویم: سال پیش قول داده بودید دفتر جدیدی به من بدهید. هنوز نداده‌اید. وقتی در سال ۱۹۹۷ در اینجا استخدام شدم، همین را گفته بودید. حالا بگذارید چیزی بگویم...»

حالا زمان بیرون ریختن همه چیز است. فقط مراقب باشید که شما باعث این انفجار نشوید.

مشکل خیلی جدی است. سبزه‌ها نه خشمشان را بروز می‌دهند و نه سرخوردگی‌هایشان را. احساساتشان را کنترل می‌کنند تا دردسری به وجود نیاورند. در عین حال، مثل هر فرد دیگر، احساس می‌کنند و به بررسی اتفاقات اطرافشان می‌پردازند. سبزه‌ها ابزار طبیعی برای ابراز آن احساسات و تجارب را ندارند. ما می‌توانیم نقش تسهیل‌کننده را بازی کنیم. می‌توانیم سؤال کنیم. می‌توانیم آنها را به حرف بیاوریم. می‌توانیم نشانه‌هایی را در رفتار آنها شناسایی کنیم. به زبان بدن آنها توجه کنید. آیا در آن زبان نشانه‌ای از نپذیرفتن و رد وضعیت موجود می‌بینید؟ در اطراف سبز فضایی سالم به وجود بیاورید تا با خیال راحت بتواند حرفش را بزند، نظرش را در مورد اتفاقات اطرافش بیان کند و بیش‌ازحد درون‌ریزی نکند، وگرنه همه سرخوردگی‌ها و ناراحتی‌ها را درون خود حبس می‌کند. آیا می‌دانید این فشارها، درون‌ریزی‌ها و سکوت‌ها چه بلایی بر سر فرد سبز می‌آورد؟

من نظریه خاص خودم را دارم که از نظر علمی قابل اثبات نیست. به نظر من این درون‌ریزی‌ها باعث می‌شود سبزه‌ها خیلی زود از پا دربیایند. سبز درون‌ریز نگرانی، اضطراب و حتی خشم خود را مدت‌ها سرکوب می‌کند. همین سرکوب‌ها باعث بیماری‌های زودرس در آنها می‌شود. و این مشکلی جدی است که باید مد نظر ما باشد.

روزی یک گله و شکایت

من تجربه‌ای پردردسر در بانکداری داشتم. یک بار که در شرایطی سخت به سر می‌بردیم، در مورد یکی از آبی‌ها اظهارنظری شنیدم. در آن شرایط، همه ما روزها و شب‌ها مشغول کار بودیم تا مشکلات را حل کنیم. اضطراب و

دردسر فراوان داشتیم. فضای کاری ما لبریز از یأس و ناامیدی شده بود. یکی از همکاران ما، مسئول امور اعتبارات بانک، در کانون این ناامیدی‌ها و مشکلات بود. خون ما به جوش آمده بود، اما او خیلی آرام به نظر می‌رسید. انگار ککش نمی‌گزید. تأثیری از آن همه بحران در چهره‌اش مشاهده نمی‌شد. به عبارتی، چهره‌اش بدون احساس می‌نمود و مثل همیشه ناخوانا و ناشناسا بود. رفتارش آرام و دور از تشویش بود. همه ما ناهارمان را پشت میز و موقع کار می‌خوردیم، اما او از شصت دقیقه وقت ناهار خوردنش استفاده و ناهارش را در آرامش و سکوت صرف می‌کرد. انگار نه انگار اتفاقی افتاده بود. آرامشش تحت تأثیر هیچ چیزی قرار نگرفته بود.

یکی از همکاران ما که ترکیبی از قرمز و زرد داشت در مورد همکار بخش اعتبارات اظهارنظری کرد. گفت: «این همکارمان عادی نیست. اصلاً در تمام وجودش هیچ حسی ندارد و مثل سیب‌زمینی بی‌رگ است».

آن روزها این سخن برای من منطقی به نظر می‌رسید، اما وقتی بیشتر درباره‌اش فکر کردم، متوجه شدم که این جور نیست. فرق آبی‌ها و سبزه‌ها در این است که آبی‌ها نیازی به ارتباط نمی‌بینند و ارتباط برقرار نمی‌کنند. حتی آبی‌ها هم درون‌ریز هستند. کسانی که اهل تند فکر کردن هستند از خود می‌پرسند آیا آبی‌ها به اندازه سبزه‌ها گرفتار رنج درونی می‌شوند یا نه. جواب این است که خیر، آبی‌ها گرفتار رنج درون نیستند. آبی‌ها قادرند فشار روحی و اضطرابشان را مدیریت کنند.

به زبان استعاری، آبی‌ها بشکه‌شان به اندازه بشکه سبزه‌ها بزرگ است. اما بین بشکه آبی‌ها و بشکه سبزه‌ها یک فرق اساسی وجود دارد. در قسمت تحتانی بشکه آبی‌ها یک شیر تخلیه کوچک وجود دارد. این شیر به آبی کمک می‌کند تا هر وقت دلش بخواهد بخشی از ذخیره‌های داخل بشکه را خالی کند. بدین ترتیب، آبی میزان فشار درون بشکه را همیشه تنظیم می‌کند.

علاوه بر این، این شیر تخلیه چکه هم می‌کند. محکم بسته و آب‌بندی نشده و غالباً در حال چکه کردن است. نارضایتی‌های انباشته‌شده درونی آبی همیشه در حال نشت است.

«ببین، باز هم قلمش را اشتباه گذاشت. حالا من باید درستش کنم. چه کار خسته‌کننده‌ای دارم. همیشه همین است. وضع ناجوری است!»

رنجیدن‌ها و نیش زدن‌هایش بر آدم‌های اطرافش تأثیر می‌گذارد. اما آنچه آنها می‌شنوند فقط غرولند است. غرولندها به انفجار و عصبانیت منجر نمی‌شوند. بله، این غرولندها نشانه نارضایتی‌اند. ولی ما هستیم که آنها را به شکوائیه‌ها و ناله‌های دائمی و همیشگی تعبیر می‌کنیم. آبی‌ها فقط حرف می‌زنند و غرولند می‌کنند، اما کاری انجام نمی‌دهند. دیگران فقط به گله‌ها، شکوائیه‌ها و ناله‌ها توجه می‌کنند و بر اساس آنها قضاوت می‌کنند، در حالی که

باید به این هم فکر کنند که آبی‌ها جرئت دست زدن به کاری را ندارند و فقط بدحال می‌شوند. آبی‌ها غر می‌زنند؛ زیرا با این روش، خشم خود را کنترل می‌کنند. آبی‌ها هیچ وقت بشکه‌لبریز شده را روی سر کسی خالی نمی‌کنند. آنها با غر زدن و گله و شکایت، همیشه بشکه را سرخالی نگاه می‌دارند تا فاجعه‌ای رخ ندهد.

راه مدیریت کردن گله و شکایت‌های آبی طرح سؤال است. سؤال کنید و نمونه‌هایی مشخص بخواهید. از او درخواست ارائه راه‌حل کنید. شاید فرد آبی مشکل را حل کرده باشد، ولی دوست ندارد راه‌حل خود را به رخ دیگران بکشد. غرولند می‌کند تا کسی همین سؤال را از او بکند، مستقیماً از او راه‌حل بخواهد و او هم راه‌حل پیشنهادی خود را ارائه دهد.

با این حقیقت چه می‌کنید که عصبانیت همه مثل یکدیگر نیست؟

با این اوصاف و با مشاهده این‌گونه نشانه‌های ساده، می‌توانید بفهمید با چه نوع آدمی روبه‌رو هستید. فقط مراقب باشید و ببینید آن فرد در شرایط پرفشار چه واکنشی نشان می‌دهد.

در عین حال، یادتان باشد که هیچ سامانه‌ای کامل و مطلوب نیست. اینها فقط نشانه است، نشانه‌هایی که در مورد رنگ یک آدم صدق می‌کند. قبلاً هم نوشته‌ام: هر موقعیتی روش کاملاً متفاوتی را می‌طلبد. به طور کلی، هرچه آن نشانه برای فردی مهم‌تر باشد، واکنش او هم شدیدتر خواهد بود.

بد نیست خودتان به مصداق‌ها و نمونه‌هایی بیندیشید و واکنش خودتان را ارزیابی کنید. مثلاً اگر کسی به همسایه شما توهین کند، البته که احساس می‌کنید آن توهین ناعادلانه بوده است، اما از آن توهین مسئله مهمی نمی‌سازید. با این حال، اگر همان فرد یا کسی دیگر به همسر شما توهین کند، خشم سراسر وجود شما را فرا می‌گیرد. این یک نمونه است. در نمونه‌ها، سطوح و درجات گوناگون، این اتفاق به صورت‌های متفاوت می‌افتد.

۱۷. عوامل زاینده استرس و زایل کننده انرژی: استرس و فشار روحی چیست؟

خشم یک چیز است ولی استرس یا همان فشار روحی چیزی دیگر. گاه، نه همیشه، یکی از این دو عامل موجد عامل دیگر است. بعضی از افراد بر اثر استرس خشمگین می شوند، عده ای دیگر به دلیل استرس خشمگین می شوند. وقتی از استرس صحبت می کنیم، یعنی قرار گرفتن در شرایطی که انسان باید در کمترین زمان، بیشترین کار را انجام دهد. وقتی ما فرصت کمی داشته باشیم و قرار باشد در آن شرایط کار زیادی انجام دهیم، گرفتار فشاری می شویم که اعصاب ما را تحت تأثیر قرار می دهد. وقتی در محیط کار، با توجه به محدودیت زمان کاری، امور زیادی بر عهده ما گذاشته شده باشد و در این میان قرار باشد به باشگاه ورزشی برویم، دوستانمان را ببینیم، با خانواده باشیم، فعالیت های تفریحی متعددی انجام دهیم و البته وقتی هم برای خوابیدن در نظر بگیریم، استرس به وجود می آید.

اما استرسی که ما را آزار می دهد فشاری روحی است که ربطی به کمبود وقت ندارد. اگر فرصتتان کم اما انتظاراتتان از کارهایی که قرار است انجام دهید بالا باشد و نگران موفقیت ها و شکست های آینده خودتان باشید، استرس کاهش می یابد.

فشار، نیاز و انتظار، استرس آفرین است. انسان دچار استرس گرفتار انتقاد از خود می شود و به دلیل انتقاد از خود و فشار، قدرتش زایل می گردد. در این وضعیت، خوابیدن سخت می شود و گرفتار دردهای عضلانی و استخوانی می شوید. در حقیقت استرس زمانی به وجود می آید که انتظارات از ما بالا باشد و مجبور باشیم به تقاضاهای زیادی پاسخ بدهیم و البته پاسخ به آنها مشکل باشد.

هر کس به شیوه ای متفاوت به استرس واکنش نشان می دهد: شگفت آور است!

بله، هر کس واکنش متفاوتی به استرس دارد؛ یعنی واکنش آدم ها در برابر استرس متفاوت است. یک اتفاق مشابه برای هر کسی به گونه ای متفاوت رخ می دهد. بنابراین تجربه هر کدام از ما از یک اتفاق در زمان های گوناگون متفاوت است. تجربه های گذشته و حال و احوالات فعلی ما ماهیت و نوع واکنشمان را تعیین می کند.

اگر خوب استراحت کرده باشید، اگر احساس خوبی داشته باشید، با وجود همه سختی کار، می توانید هفته ای پرچالش اما لذت بخش را پشت سر بگذارید. اما اگر خسته و افسرده باشید، تمام همان هفته برای شما وحشتناک سپری خواهد شد.

رنگ شما چه تاثیری بر استرستان دارد؟ رنگ شما آستانه تحملتان را در برابر استرس تعیین نمی کند، اما عوامل

استرس‌زا را تعیین و واکنش شما را در قبال استرس مشخص می‌کند. قبلاً در مورد مفهوم محرک‌ها نوشتیم؛ اینکه چه انگیزه‌هایی باعث می‌شود ما صبح از بستر برخیزیم، سر کار برویم و حتی چند کیلومتر هم جلوتر برویم. در این کتاب به این بُعد نمی‌پردازیم. اما بدیهی است وقتی زمان زیادی را صرف کار بیهوده‌ای می‌کنیم، گرفتار استرس می‌شویم.

وقتی بدانیم چه عوامل مهمی باعث ایجاد استرس در ما می‌شود، بهتر می‌توانیم از آنها احتراز کنیم. اگر مدیری باشید که مسئولیت عده‌ای کارمند بر عهده‌تان باشد و خصوصیات آنها را هم بدانید، می‌توانید بر مشکلات مهم غلبه کنید. اگر راه‌وچاه را بدانید، می‌توانید از استرس جلوگیری کنید. آن وقت است که می‌توانید در فضای تحت مدیریت خود، بهره‌وری را افزایش دهید.

بقیه مطالب این فصل در قالب طنز نوشته شده است. خواهشمندم این مطالب را جدی نگیرید و با عنایت به طنز بودن، آنها را بخوانید.

عوامل استرس‌زا در قرمزها

اگر خواستید در فردی قرمز استرس ایجاد کنید، می‌توانید یکی از کارهای زیر را انجام دهید تا اعتماد به نفس او را از بین ببرید.

هر نوع اقتدار را از قرمز بگیرید

برای قرمزها خیلی سخت است که در مقام تصمیم‌گیری نباشند. قرمزها بر این باورند که همیشه ایده‌های بهتری دارند و باید در مقام تصمیم‌گیری، مدیریت و اداره پروژه‌ها باشند.

هیچ دستاوردی نداشته باشید

اگر پیشرفت‌های فوری نداشته باشیم، هر کاری بکنیم بیهوده است. چنین باوری می‌تواند استرس‌های شدیدی در قرمزها به وجود بیاورد. وقتی هم قرمز دچار استرس شود، همه اطرافیان باید مراقب خودشان باشند؛ زیرا قرمزها در شرایط استرس به دنبال بهانه می‌گردند تا مسئولیت‌ها را به گردن یکی از اطرافیان بیندازند.

هر چالشی را از بین ببرید

اگر کارها ساده باشند و چالشی در بین نباشد، همه چیز خسته‌کننده می‌شود. رفتار قرمزها به یک چیز بند است: توانایی آنها در حل مسائل و چالش‌های دشوار. اگر مسئله‌ای برای حل کردن وجود نداشته نباشد، قرمزها انگیزه‌ای برای کار و تلاش ندارند، منفعل می‌شوند، احساس بطلان کامل پیدا می‌کنند، کند می‌شوند و به سختی می‌توانند به وضعیت پرشور قبلی برگردند.

منابع و زمان را هدر بدهید

تا آنجا که ممکن است بیهوده کار کنید. بیکار نشستن و تماشا کردن به معنای هدر دادن زمان است. در ذهن قرمزها و از منظر مدیریتی، اگر بیشترین بهره‌وری را از زمان نداشته باشید، همه چیز بیهوده و استرس‌آور است. بیهودگی یکی از مؤلفه‌های مهم برای ارزیابی مدیر در یک سازمان است.

اطمینان یابید که همه چیز عادی شود

انجام کارهای پیش‌پاافتاده و تکراری در حکم مرگ قرمز است. این نوع زندگی برایش ملال‌آور است. در این صورت، قرمز تمرکز خود را از دست می‌دهد و به کار دیگری مشغول می‌شود. قرمزها در انجام کارهای تکراری مهارت ندارند. به جزئیات علاقه‌ای ندارند. جزئیات و کار تکراری را بلدند. باید کار تازه‌ای در دست گیرند. قرمزها می‌دانند برای انجام کارهای بزرگ آفریده شده‌اند.

اشتباهات احمقانه بکنید

اشتباه یک چیز است و اشتباه احمقانه چیزی دیگر. اشتباه احمقانه با هر اشتباه دیگری به کلی متفاوت است. هیچ نیازی به انجام اشتباهات احمقانه نیست. اگر قرمز باور کند که چالش پیش‌رویش احمقانه است، دیوانه می‌شود: «چرا نمی‌فهمند باید چه کنند؟ مگر درست انجام دادن این کار چقدر سخت است؟»

حق مدیریت کردن بر دیگران را از او بگیرد

قرمزها نیازمند کنترل گسترده و مدیریت جامع دیگران هستند. معنای این حرف آن نیست که به جزئیات بپردازند و در کارهای بدیهی دخالتی داشته باشند. قرمزها می‌خواهند دیگران را مدیریت کنند. می‌خواهند بدانند آنها چه می‌کنند، چگونه کار می‌کنند و مانند آن. قرمزها اگر نتوانند این مسائل را کنترل کنند، گرفتار استرس می‌شوند.

مرتب به قرمز بگویند خونسرد باشد یا صدایش را پایین بیاورد

قرمزها وقتی عصبانی نیستند ولی متوجه می‌شوند که دیگران آنها را عصبانی می‌بینند، دیوانه می‌شوند. قرمزها معمولاً همیشه کمی تندخوتر از میانگین آدم‌ها هستند. اما معنای این سخن عصبانی بودن آنها نیست. پس وقتی کسی می‌گوید آنها عصبانی‌اند، به هم می‌ریزند و به شدت عصبانی می‌شوند.

قرمزها هنگام استرس و فشار روحی چه می‌کنند؟

قرمزها وقتی دچار استرس می‌شوند، دیگران را سرزنش می‌کنند. مگر قرمزها اطرافیان خود را احمق نمی‌دانند؟ پس خیلی راحت یکی از اطرافیان احمق خود را سرزنش می‌کنند. وقتی هم کسی را مسئول خرابکاری‌ها معرفی کنند، بر شدت کارهای خود می‌افزایند. مراقب باشید! توصیه من به شما این است. شما از جمله کسانی هستید که

در این شرایط، هدف و قربانی خشم قرمز قرار می‌گیرید.

قرمزها بیشتر از رنگ‌های دیگر مطالبه‌گر هستند. هم از خودشان انتظار بالا دارند و هم از دیگران. وقتی زیر فشار قرار بگیرند، حتی مطالبه‌گرتر از گذشته می‌شوند.

قرمزها جلوی تمسخر دوستانشان را می‌گیرند. در خودشان فرومی‌روند، پشت میز کارشان مخفی می‌شوند و بیشتر از گذشته کار می‌کنند. یادتان باشد که خشم و سرخوردگی قرمزها مخفی می‌ماند. پس مراقب کارهایتان در حضور آنها باشید.

آیا می‌توانیم به قرمزها برای غلبه بر استرسشان کمک کنیم؟

اگر قدرت دستور دادن مستقیم داشته باشید، چه دستوری می‌دهید؟ خیلی ساده است. از فرد قرمز می‌خواهید خودش و موقعیتش را درک کند. این توصیه واقعاً کارساز است. راه دیگر برای کاهش استرس قرمزها این است که او را به مرخصی بفرستید و از او بخواهید کمی ورزش کند و دست به هر کاری بزند تا از میزان فشار، سرخوردگی و بی‌قراری‌اش بکاهد. آنها را به جایی بفرستید تا در مسابقه‌ای شرکت و انرژی‌شان را صرف برنده شدن در آن مسابقه کنند. باور کنید وقتی از مرخصی برگردند، اثر چندانی از آن همه استرس و تنش در آنها دیده نخواهد شد.

عوامل استرس‌زا در زردها

اگر به هر دلیلی تصمیم گرفتید فرد زردی را گرفتار استرس کنید، یکی از راه‌های زیر را در پیش بگیرید.

تظاهر کنید کسی او را نمی‌بیند

یادتان هست زردها چه انگیزه‌هایی داشتند؟ زردها از همه انتظار داشتند به آنها توجه کنند و آنها را ببینند: من اینجا! مرا ببینید!

اگر می‌خواهید زردی را به هم بریزید، کاری کنید که خیال کند کسی به او توجه ندارد. از نظر زرد، اگر کسی متوجه او نباشد، زندگی‌اش دیگر بی‌معناست؛ یعنی برای خودش وجودی مستقل قائل نیست. آن وقت خیال می‌کند به او بی‌توجهی شده و از چشم‌ها افتاده است. شک نکنید که گرفتار استرس و فشار روحی می‌شود.

بدبین شوید

هر کسی که بیش از حد بدبین باشد انسانی منفی است. زردها از دست این‌گونه آدم‌ها دچار فشار روحی و استرس می‌شوند. زردها عاشق مثبت‌اندیشی و نور و روشنائی هستند. از نظر زردها منفی‌با فان پیامبران مرگ هستند. منفی‌بافی و بدبینی شوق و ذوق زردها را از بین می‌برد و آنها را گرفتار استرس می‌کند.

تا آنجا که می‌توانید به کارها ساختار دهید

زرد‌ها، مثل قرمزها، از روزمرگی، انجام کارهای تکراری و برنامه‌ریزی‌های دقیق و پیچیده گریزان‌اند. برای دیگران برنامه‌ریزی می‌کنند، اما خودشان از هیچ برنامه‌ای تبعیت نمی‌کنند. حتی به زور هم تسلیم برنامه‌ریزی نمی‌شوند. حالا اگر بتوانید آنها را مجبور به پیروی از برنامه‌ای بکنید، قادر خواهید بود دوست زردتان را آشفته و گرفتار استرس کنید.

آنها را از بقیه گروه جدا کنید

زرد‌ها به کسی یا کسانی برای حرف زدن نیاز دارند. اگر کسی برای حرف زدن پیدا نکنند، حالشان بد می‌شود و دنیا برای آنها به آخر می‌رسد. زرد‌ها حرف زدن را دوست دارند و کسی باید برای شنیدن حرف‌های آنها حضور داشته باشد. اگر در اتاقی پشت میز کار بنشینند، احساس حصر می‌کنند و برای زرد‌ها تنبیهی مرگبارتر از این نخواهد بود. زرد پشت میز در اتاقی تنها احساس تبعید به سیبری می‌کند.

به آنها بگویید که لطیفه گفتن در حین کار ممنوع است

«نه لطیفه و نه خوشمزگی؟ مگر ممکن است؟ مگر اینجا مجلس تحریم است؟» من این جملات را یک بار از زبان یک دوست زرد شنیدم. او به این نتیجه رسیده بود که مربیان آموزشی‌ای مانند من فرصت شوخی و مزاح نداشته‌اند. از آن‌همه جدیت در محل کار عصبی و گرفتار استرس شده بود.

زرد را وادار کنید که قبل از هر اقدامی باز هم فکر کند، دوباره

زرد به تصمیم‌گیری‌های خودبه‌خودی و ناگهانی عادت دارد. اگر زردی مجبور به اجتناب از این نوع تصمیم‌گیری شود، مانند گذاشتن درِ قابلمه‌ای است که شیر در آن در حال جوشیدن است. درِ قابلمه به طرفی پرت می‌شود و شیر به جوشیدن ادامه می‌دهد. پس این کار درست نیست و باعث دردسر می‌شود. وقتی زرد گرفتار استرس شود، همه اطرافیانش در آن دردسر گرفتار می‌شوند. به یاد داشته باشید که استرس و سرخورگی زرد همیشه مشهود است. وقتی متوجه آن استرس شدید، دیگر به آن شک نکنید.

مرتب در مورد چیزهای کوچک و بی‌اهمیت جنجال به راه بیندازید

دعواها و بحث‌وجدل‌های بی‌وقفه نگران‌کننده است. زرد‌ها، مانند سبزه‌ها، از بحث‌وجدل وحشت ندارند، اما اگر دعواها و بحث‌وجدل‌ها بیش‌ازحد باشد، فرصت شادمانی و مثبت‌اندیشی زایل و استرس آغاز می‌شود. زرد‌ها می‌توانند از پس دعواها برآیند، اما نه آن قدر که آنها را از زندگی عادی و از شادمانی و درخشندگی زندگی محروم کند.

در انظار عمومی کمی تحقیرش کنید

زردی که در انظار عمومی مورد انتقاد و بی‌مهری قرار گیرد دلیلی برای ادامهٔ حیات پیدا نمی‌کند. زرد از انتقادکننده‌اش نمی‌گذرد، دیگر با او هم‌سخن نمی‌شود و در موضعی کاملاً دفاعی قرار می‌گیرد. در این صورت، چیزی نصیب انتقادکننده نمی‌شود.

زرد ها هنگام استرس و فشار روحی چه می کنند؟

زردی که گرفتار استرس شود بیش از هر زمان دیگر به خودش توجه می کند. خودپسندی و شخصیت درونی اش اجاره نمی دهد برای جلب توجه دیگران تلاش بیشتری کند. باید با آثار منفی استرس مقابله کند. به توجه نیاز دارد. با جلب توجه، حال بهتری پیدا می کند. زرد زیاد حرف می زند و خودش را در کانون هر چیزی قرار می دهد. شاید فکر کنید این اتفاق ممکن نیست، اما واقعیت این است که زرد ها بیش از حد و به طرزی باورنکردنی خوش بین هستند. تا زمانی که با زردی واقعاً گرفتار استرس روبه رو نشوید، معنای چالش را درک نخواهید کرد.

آیا می توانیم به زرد ها برای غلبه بر استرس شان کمک کنیم؟

زرد برای رهایی از استرس، باید میهمانی برگزار کند. زرد به ملاقات با مردم در متن مراودات اجتماعی نیازمند است. اگر مدتی طولانی دچار استرس شدید باشد، گرفتار بینوایی و بیچارگی بدی می شود. پس وقتی وضعش بد شد، پیشنهاد کنید میهمانی بدهد؛ دست کم یک ضیافت شام ساده برپا کند. لازم نیست ضیافتش خیلی باشکوه باشد؛ فقط به زرد کمک کند ساعات خوشی داشته باشد. بعد هم کاری کنید که به او خوش بگذرد.

عوامل استرس زا در سبزه ها

اگر به هر دلیلی قصد دارید فرد سبزی را گرفتار استرس کنید، پیشنهاد می کنم یکی از کارهای زیر را انجام دهید. من با کارهای ناخوشایند زیر مخالفم.

امنیت را از او دور کنید

کاری به او بسپارید که تابه حال تجربه نکرده است. در مورد این کار هیچ توضیحی به او ندهید. فقط بگویید باید کارش را به بهترین وجه انجام دهد. بعد با کسانی تنهایش بگذارید که مطالبات غیرمنطقی از او دارند. وقتی مشکلی پیش آمد، کمکش نکنید. قرمزی عصبانی را به سراغش بفرستید تا سرش داد بزند. خیلی زود استرس را در او مشاهده خواهید کرد.

کارها را نیمه تمام بگذارید

کارهای ناتمام برای سبزه ها بسیار آزاردهنده است. سبزه ها دوست دارند بدانند کارها چگونه به اتمام می رسند. وقتی هم که ندانند چه کار باید بکنند، اوضاعشان به هم می ریزد. پروژه های ناتمام، یعنی کارهایی که آغاز شده اما نیمه تمام رها شده اند، سبزه ها را به شدت آزار می دهند. به همین دلیل است که زرد ها برای سبزه ها دردسرها فرین هستند. زرد ها استرس سبزه ها را افزایش می دهند.

مرتب در اطرافش بچرخید

اگر سبز نتواند فضای خصوصی‌اش را حفظ کند، روزگارش تباه و گرفتار استرس می‌شود. سبز باید با خودش تنها باشد. اگر سبز تنهایی‌اش را از دست بدهد، هیچ کاری از دستش برنمی‌آید.

تغییرات سریع ایجاد کنید

تغییرات نامنتظره در مسیر انجام کارها ایجاد کنید. خصوصیت قمرها و زردهاست که تصمیمات ناگهانی می‌گیرند و برای آنها دلیلی ابراز نمی‌کنند. وقتی تغییرات ناگهانی و سریعی صورت بگیرد، سبز به هم می‌ریزد و در نتیجه، گرفتاری تفاوتی می‌شود. بدترین شکل از تغییر زمانی رخ می‌دهد که صبح دستوری به سبز داده شود و هنوز شروع به کار نکرده دستور تغییر کند.

از سبز بپرسید: «آیا حاضرید همه کارهایی را که کرده‌اید دوباره انجام دهید؟»

انجام دوباره کارها برای سبز به معنای شکست است. اگر قرار باشد کاری دوباره انجام شود، بدان معناست که کارهایی که تا حالا انجام داده خوب نبوده است. به عبارت دیگر، سبز نقد منفی را برنمی‌تابد. نقد منفی یعنی شما انسان خوبی نیستید. آن وقت گرفتار استرس شدید می‌شوید.

به سبز بگویید: «ببین، ما می‌توانیم در مورد همه چیز با هم توافق کنیم.»

عدم توافق در یک گروه کاری یا در خانواده بدون استثنا منجر به استرس می‌شود. آدم‌های دردمس‌آفرین از دعوا خوششان می‌آید. بروز اختلاف در مهم‌ترین گروه، یعنی در خانواده، امری خیلی جدی است. سبز نمی‌داند با چنین اختلافاتی چه کند.

سبز را در کانون توجه قرار دهید

وقتی سبزها در یک گروه بزرگ قرار می‌گیرند، اصلاً حاضر نیستند در کانون توجه باشند. از نظر سبز، گروه بیشتر از سه نفر گروهی بزرگ است، مگر اینکه سبز افراد آن گروه را به خوبی بشناسد. اگر سبز را وادار به قرار گرفتن در کانون توجه گروه کنید، سرش را پایین می‌اندازد و به نوک کفش‌هایش خیره می‌شود. آن وقت همه می‌بینند که او در چه وضعیت ناراحت‌کننده‌ای قرار می‌گیرد. سپس بقیه اعضای گروه هم گرفتار استرس می‌شوند که وضع خوبی نخواهد بود.

سبزها هنگام استرس و فشار روحی چه می‌کنند؟

سبزها در زمان استرس محتاط و سرد می‌شوند. شورش‌شان را از دست می‌دهند. از زبان بدن آنها خبری نخواهد بود. اگر شما باعث و بانی استرس شده باشید، از کانون توجه خود خارج‌تان می‌کنند و دیگر با شما کاری ندارند. برخی از سبزها نشانه‌هایی از بی‌تفاوتی از خود بروز می‌دهند. سرد می‌شوند. با کسی همدردی نشان نمی‌دهند.

حتی در برابر کسانی که در حالات معمولی بسیار به آنها علاقه‌مند بوده‌اند بی‌تفاوت می‌شوند.

بسیار نامطمئن و مردد می‌شوند. استرس، سبز را گرفتار ناامنی می‌کند. در این وضعیت، از ارتکاب اشتباه بیمناک می‌شود. اگر بچه‌ای بیمار شود، سبز منفعل می‌شود. فقط خیره نگاه می‌کند. می‌ترسد اشتباهی مرتکب شود. خودش را بابت وضع پیش‌آمده سرزنش می‌کند. گاهی به کلی ساکت و گوشه‌گیر می‌شود.

سر کار، وضع کمی فرق می‌کند؛ بستگی دارد. بسیاری از سبزها به لجاجت و خیره‌سری دست می‌زنند. با خودداری از تغییر، اطرافیان‌شان را تحریک می‌کنند. وقتی هم ببینند روشی تأثیر ندارد، دست از آن برمی‌دارند. عجیب به نظر می‌رسد، اما سرکشی سبزها معمولاً کارساز است.

آیا می‌توانیم به سبزها برای غلبه بر استرس‌شان کمک کنیم؟

اجازه ندهید سبزها کاری انجام دهند. وقت آزاد در اختیارشان بگذارید تا صرف باغبانی، تفریح و خواب کنند. شاید بد نباشد آنها را به‌تنهایی به سینما بفرستید. از آنها بخواهید تنها به تماشای فیلم بروند یا کتابی در اختیارشان بگذارید که خواندنش دو روز وقت بگیرد. آنها موقع استرس دوست ندارند کاری بکنند. پس هیچ کاری به آنها وانگذارید تا استرس‌شان تمام شود. وقتی استرس‌شان تمام شود، خودشان به سر کار برمی‌گردند.

عوامل استرس‌زا در آبی‌ها

اگر شما به هر دلیلی بخواهید فردی آبی را گرفتار استرس کنید، کافی است یکی از محاسبات او را به هم بریزید.

به آبی بگویید: «تو خودت هم نمی‌دانی چه می‌گویی».

ممکن است خیال کنید آبی‌ها انتقاد را به خودشان نمی‌گیرند. اما اگر باور کنند انتقاد بی‌پایه است، به شدت ناراحت می‌شوند. دلیلش این نیست که از دعوا و درگیری واهمه دارند یا اینکه نگران رابطه‌شان با شما هستند. دلیلش این است که حس کمال‌گرایی آنها لکه‌دار می‌شود.

کاری کنید که تیم مدیریتی تصمیم ناگهانی و خلق‌الساعه بگیرد

آبی با تغییر مشکلی ندارد. آبی هیچ چیز را کامل نمی‌داند. تغییر از نظر او راهی است برای رسیدن به کمال. با این حال، مایل است انگیزه موجود در پس تغییر را بداند. اگر برنامه‌ای در دست نیست، پس بی‌برنامگی حاکم است. بی‌برنامگی هم به معنای ساختار ضعیف است. همه اینها دردسرها هستند.

بگویید: «این کار خطرناک یا نامطمئن است، اما به هر حال باید انجام شود».

در هر چیزی ریسک وجود دارد. آبی در هر گوشه‌ای ریسکی می‌بیند. اگر قرمز پریدن از هواپیما بدون چتر نجات را ریسک می‌داند، آبی خریدن یک چمن‌زن جدید را ریسک می‌داند. شما هیچ وقت نمی‌دانید چه اتفاقی می‌افتد.

هرچه کارها سریع‌تر انجام شود، ریسک بیشتر خواهد بود.

غافلگیرش کنید. مثلاً بگویید: «قرار است چند نفر از بستگان نزدیک بدون اطلاع قبلی سر برسند».

موضوع مربوط به نظم و ترتیب و حرکتی آرام و برنامه‌ریزی شده مثلاً بازسازی آشپزخانه طبق یک برنامه از پیش تنظیم شده است. اگر قرار باشد نیمی از خانواده بدون اطلاع قبلی و ناگهانی سر او هوار شوند، همه چیز به هم می‌ریزد. وقتی برنامه‌ای از قبل هماهنگ نشده باشد، همه چیز آشفته می‌شود. هیچ وقت آبی را غافلگیر نکنید. اموری که از قبل هماهنگ نشده باشند آبی را دچار دردسر می‌کنند.

بگویید: «وای! اینجا چه خبر است؟»

اشتباه را آدم‌های حواس‌پرت و ناهشیار مرتکب می‌شوند. آبی‌ها اشتباه نمی‌کنند. وقتی دیگران اشتباه می‌کنند و برنامه‌ها را به هم می‌ریزند، آبی نمی‌تواند کاری از پیش ببرد. درها را به روی خود می‌بندد و دیگر به حرف کسی گوش نمی‌دهد. دوست ندارد بشنود که پروژه نابود شده است. فقط می‌خواهد وظیفه خودش را انجام دهد، حتی اگر کار او دیگر افاقه‌ای نکند.

بگویید: «دیوان‌سالاری را فراموش کن، بیا دست به ابتکار بزنیم».

«مگر خودت فکر و تخیل نداری؟ در اینجا باید کمی انعطاف داشته باشیم». این جمله‌ها کافی است که آبی جایگاه خودش را در پروژه فراموش کند. کسانی که قوانین را زیر پا بگذارند و خلاف دستورالعمل‌ها و قاعده‌ها عمل کنند قابل اعتماد نیستند. باید آنها را از نزدیک زیر نظر داشت. آبی اگر بفهمد در مؤسسه‌ای کار می‌کند که به قوانین و دستورالعمل‌ها اعتنائی ندارد، انعطاف خود را از دست می‌دهد.

به او یادآوری کنید: «باید بسیار ریسک کنیم».

از نظر آبی کار یا درست است و یا درست نیست. آمادگی مناسب و برنامه‌ریزی برای او همه چیز است. آبی آماده نیست کاری خارج از برنامه انجام دهد. به انجام کارهای ناگهانی و خلق‌الساعه اعتقادی ندارد. نمی‌توان آبی را مجبور کرد در برابر موقعیتی واکنش نشان دهد، مگر آنکه از قبل خود را برای آن موقعیت آماده کرده باشد. دلایل زیادی دارد که ثابت کند کار ناگهانی و بدون برنامه بی‌فایده است.

آدم‌های بسیار احساساتی را گرد او جمع کنید

آبی به احساسات علاقه‌ای ندارد. از نظر آبی، احساسات موجب آشفتگی و ناپسامانی امور می‌شود. آبی احساسات را برنمی‌تابد. آبی منطق را قبول دارد. از نظر او آدم احساساتی از عقل و ذهنش استفاده نمی‌کند.

آبی‌ها هنگام استرس و فشار روحی چه می‌کنند؟

آبی هنگام استرس بسیار بدبین می‌شود، از همیشه بدبین‌تر. ناگهان همه چیز در نظر او تیره‌وتر می‌شود. یأس تمام وجودش را فرامی‌گیرد. رخوت و بی‌حالی بر او مستولی می‌شود. دیگر هیچ چیز برایش جاذبه ندارد. خودش و اطرافیانش گرفتار بدبینی و ناامیدی می‌شوند. به شدت موشکاف و بدبین می‌شود. وقتی آبی دچار استرس می‌شود، بقیه بر سرعت کارشان می‌افزایند تا وضعیت پیش آمده را جبران بکنند. آبی پایش را روی ترمز می‌گذارد و از سرعت کار می‌کاهد. دیگر جایی برای اشتباه کردن ندارد. اطرافیانش باید انتظار انتقادهای مستمر را داشته باشند. هر اشتباهی را که به نظرش بیاید مطرح می‌کند. همه را به باد انتقاد می‌گیرد. حالا می‌خواهد ثابت کند همه چیز را می‌فهمد و حاضر نیست از اشتباهی بگذرد.

آیا می‌توانیم به آبی‌ها برای غلبه بر استرسشان کمک کنیم؟

آبی‌ها به فضای خصوصی نیاز دارند. باید زمان و مکان کافی برای فکر کردن داشته باشند. باید وضعیت را تحلیل کنند و ارتباطات را بفهمند. پس باید به آنها فرصت داد تا این کار را انجام دهند. اگر فضای کافی داشته باشند، دوباره خود را پیدا می‌کنند و به سر کار برمی‌گردند. اما اگر آرامشی پیدا نکنند و عمیقاً گرفتار شوند، باید محرک‌های بیشتری به آنها داده شود.

نتیجه: از مطالعه حالات آدم‌های مختلف در شرایط استرس و فشار روحی چه می‌فهمیم؟ می‌فهمیم که انسان گرفتار استرس رفتار مختل‌شده‌ای دارد و دست به کارهای اغراق‌آمیز می‌زند. قرمزها خشن‌تر و تهاجمی‌تر، زردها عصبانی‌تر و آشفته‌تر، سبزه‌ها منفعل‌تر و منزوی‌تر می‌شوند و آبی‌ها سکوت می‌کنند و ارتباطشان قطع می‌شود. آن قدر گوشه‌گیر می‌شوند که کسی نمی‌تواند آنها را ببیند.

مهم‌ترین کار آن است که جلوی وارد شدن استرس غیرضروری به دیگران را بگیریم. البته که خودتان این موضوع را می‌دانید. اما بد نیست این را هم بدانید که چه چیزهایی آدم‌های مختلف را گرفتار فشار روحی و استرس می‌کند. فشار آوردن به قرمزها همان نتیجه‌ای را در بر ندارد که فشار آوردن به سبزه‌ها و آبی‌ها. قرمزها برای کاهش استرس به فشار نیاز دارند. اگر فشاری در بین نباشد، قرمزها خسته می‌شوند.

وضعیت، خصلت‌ها، حجم کار، ترکیب گروهی که در آن قرار دارید و خیلی چیزهای دیگر تعیین‌کننده‌اند. اگر دقت کنید، همه چیز به خوبی مدیریت می‌شود.

۱۸: نگاهی به تاریخ: وضع همیشه همین گونه بوده است

نگاهی به سوابق آنچه تا به حال خوانده‌اید

این فصل توضیح می‌دهد که چگونه این پژوهش شکل گرفت و چگونه این کتاب نوشته شد. اگر به تاریخ، پژوهش، دایرةالمعارف و امور فاصله‌دار با زمان زندگی ما علاقه‌ای ندارید، از خواندن این فصل منصرف شوید. اما اگر شروع به خواندن کرده‌اید، پس بفرمایید: روزی بود و روزگاری بود...

در همه فرهنگ‌ها زمانی بوده است که آدم‌ها طبقه‌بندی می‌شده‌اند. وقتی عصر حجر تمام شد و ما به عنوان موجودی به نام انسان ظاهر و به رسمیت شناخته شدیم، فهمیدیم انسان‌های ساکن بر کره زمین با هم متفاوت هستند. این کشف بزرگی بود. اما چه میزان اختلاف واقعی بین مردم وجود دارد؟ این اختلاف‌ها چگونه شناخته شد؟ به تعداد فرهنگ‌های موجود روی کره زمین روش برای شناسایی و دسته‌بندی اختلاف‌های موجود بین انسان‌ها وجود دارد. چند نمونه از این روش‌ها را برمی‌شمریم.

یونانی‌ها

بقراط، که چهار قرن قبل از میلاد مسیح زندگی می‌کرد، پدر علم پزشکی شناخته شده است. بقراط، بر خلاف بسیاری از پزشکان هم‌عصر خود، خرافاتی نبود. او معتقد بود بیماری تنبیه الهی نیست، بلکه زائیده طبیعت است. برای مثال، بقراط اعتقاد داشت بیماری صرع بر اثر انسداد مغز به وجود می‌آید. امروز گفتن این دلیل خیلی عادی و پذیرفته شده است، اما آن روزها چنین ادعایی یک سخن انقلابی بود.

نظریه طب اخلاطی یا طب مبتنی بر وجود چهار خلط در بدن انسان موجد چهار مزاج و طبیعت در وجود انسان بود. به گفته بقراط، رفتار انسان تحت تأثیر مزاج اوست. اخلاط مزاج، رفتار ما یا همان چارچوب ذهنی ما را سامان می‌دهند.

بقراط معتقد بود سلامت انسان زمانی تأمین می‌شود که چهار خلط، یعنی خون، صفرا، بلغم و سودا، در توازن باشند. وقتی استفرغ، سرفه یا عرق می‌کنیم، در حقیقت بدن ما مشغول ایجاد توازن بین این اخلاط است.

واژه «کلوته»^{۲۹} در زبان یونانی به معنای خلط زرد یا صفراست. پس آدم صفراوی مزاج تحت تأثیر صفرا یا کبدش است. آدم‌های عصبانی، تندخو و صفراوی با قدرتی که دارند اطرافیانشان را می‌ترسانند. آدم‌های صفراوی تندخو و تندمزاج هستند.

واژه «دم»^{۳۰} یعنی خون. انسان دموی مزاج تحت تأثیر خون و طبعاً قلبش است. اینها آدم‌هایی خلاق و خوشحال

هستند که احساس خوشبختی می کنند، به اطرافیان شان احساس مثبت و خوشحالی القا می کنند و طبعاً خوش بین و شادند. انسان های دموی را خوش بین هم می گویند.

انسان بلغمی مزاج تحت تأثیر مغزش است. «بلغم»^{۸۱} خلطی است سیال و معرف انسان بلغمی مزاج. اینها آدم هایی تنبل، کم تحرک و کند هستند.

بالاخره انسان صفرائی مزاج معمولاً افسرده و گوشه گیر است. او انسانی بدبین است.



انسان های باستانی که طرفدار رنگی دیدن دیگران بودند: آرتک ها [سرخ پوستان]

آرتک ها انسان های پرقدرتی بودند که در فاصله بین قرن چهاردهم تا شانزدهم میلادی در مکزیک مرکزی زندگی می کردند. آنها به خاطر تمدن بسیار پیشرفته و معابد دیدنی شان معروف هستند.

برای طبقه بندی انسان ها از چهار عنصری استفاده کردند که به خوبی می شناختند: آتش، هوا، خاک و آب. از این چهار عنصر حتی تا همین امروز برای معرفی ذهنیت های مختلف استفاده می شود. معلوم نیست که آیا این تقسیم بندی کار آرتک ها بوده یا قبل از آنها هم وجود داشته است. با این حال، می دانیم که آرتک ها حتماً این تقسیم بندی را داشته اند. حجاری هایی از آنها باقی مانده است که این تقسیم بندی را نشان می دهد.

انسان های آتشی مزاج تندخو هستند و زود از کوره در می روند. آنها سلحشورند و با شمشیر راهشان را باز می کنند. به

عبارت دیگر، انسان‌هایی با خصلت رهبری‌اند.

انسان‌های هوایی خیلی راحت طلب و ساده‌انگارند. درست مانند باد برمی‌خیزند، کمی گرد و خاک می‌کنند و فرومی‌نشینند.

انسان‌های خاکی اهل همکاری هستند، عامل ثبات و امنیت‌اند و برای ایجاد چیزهای باثبات و ماندگار برای آیندگان زاده شده‌اند.

آبی‌ها مورد احترام آرتک‌ها بودند. آب هر چیزی را که بر سر راهش باشد از میان برمی‌دارد. در عین حال، اگر بلد باشیم، می‌توانیم همان آب را در ظرفی نگاه داریم. آبی‌ها انسان‌هایی آرام و امن هستند و بر هر چه در حال رخ دادن است اشراف دارند.

می‌بینید، این تقسیم‌بندی شباهت‌هایی با تقسیم‌بندی بقراط دارد؛ فقط نامشان متفاوت است: همان چهار گروه و همان چهار مجموعه خصلت.

توماس لریکسون



ویلیام مولتون مارستون

ویلیام مولتون مارستون نوعی آزمایش خون ابداع کرد تا بتواند خلافاکاران را شناسایی کند. این همان ادعای است که بعدها به ساخت دستگاه دروغ‌سنج منتهی شد. مارستون نویسنده مقالاتی در حوزه روان‌شناسی هم بود. در

سال ۱۹۲۸ مقاله‌ای با عنوان «احساسات انسان‌های عادی» منتشر و در آن تفاوت در رفتارهای انسان‌های سالم را بررسی کرد. قبل از او، کارل یونگ و زیگموند فروید هم مقالاتی در احوالات انسان‌های از نظر روانی بیمار نوشته بودند. اما مارستون پیشرو مطالعاتی است که به الگوی «دیس» موسوم و مبنای نگارش این کتاب است. در دهه ۱۹۵۰، یعنی چند سال بعد از آنکه نوشته‌های مارستون شناخته شد، والتر کلارک^{۸۲} گفتمان دیس را مبتنی بر مطالعات مارستون مورد توجه قرار داد. همان‌طور که دیدیم، این الگو انسان‌ها را بر اساس رفتارهای انسانی‌شان طبقه‌بندی می‌کند. کارهای او منابع بی‌پایان و ارزشمندی در بررسی رفتار و ارتباطات انسانی است. اما این مطالعات و نوشته‌ها منتقدانی هم دارند. بعد از مارستون، مقالات و کتاب‌های زیادی در این باره نوشته شده است. پژوهشگران و نویسندگان زیادی هم بوده‌اند که ساز دیسای مارستون را کوک کرده‌اند.

مارستون راهی پیدا کرد تا نشان دهد انسان‌ها چگونه با هم متفاوت‌اند. او متوجه اختلاف‌های مشخصی بین شخصیت انسان‌ها شد که این کتاب بر اساس الگوی همان مطالعات نوشته شده است. امروز این تقسیم‌بندی‌ها به این گونه است:

- تسلط^{۸۳} موجب فعالیت در فضایی خشن و تهاجمی است.
 - الهام^{۸۴} موجب فعالیت در محیطی مناسب است.
 - تسلیم^{۸۵} موجب انفعال در محیطی مناسب است.
 - اطاعت^{۸۶} موجب انفعال در محیطی خشن و تهاجمی است.
- حروف اول این مشخصه‌ها [در زبان انگلیسی] کلمه دیس را تشکیل می‌دهد. امروزه از کلمه دیس در سراسر جهان استفاده می‌شود. مارستون از کلمه اطاعت استفاده کرده است، اما من در این کتاب، به جای آن از عبارت توانایی تحلیلی^{۸۷} استفاده کردم تا خصلت فرد مورد نظر را بهتر بیان کنم.

مشخصه تسلط نشان‌دهنده نحوه روبه‌رو شدن فرد با مسئله و حل‌وفصل چالش‌هاست. الهام به شخصی اشاره می‌کند که سعی دارد بر دیگران تأثیر بگذارد. کسی که چنین مشخصه‌ای دارد همیشه به دنبال قانع کردن دیگران است. به عبارت ساده‌تر، می‌توان گفت که تسلط با اقدام ارتباط دارد و الهام با روابط متقابل.



میزان ثبات به میزان آمادگی فرد برای تغییر مربوط می‌شود. نیاز شدید به ثبات یعنی مقاومت فرد در مقابل تغییر. کسی که از تغییر خوشش می‌آید نیاز کمتری به ثبات دارد. همه اینها به روش‌ها و الگوهای متعددی در رفتار منجر می‌شود؛ مثلاً احساس نوستالژیک و اعتقاد به «آن روزهای خوش قدیمی».

و آخرین مورد یعنی توانایی تحلیل اینکه شخص تا چه حد تابع قوانین و مقررات است و از آنها پیروی می‌کند. این خصیصه نیز مشخصات متعددی را به وجود می‌آورد که به هم مرتبط هستند. کسانی را می‌بینیم که نمی‌توانند اشتباهات را بپذیرند. برای آنها اشتباه مهم نیست، کیفیت مهم است.

احتمالاً متوجه شده‌اید که این تقسیم‌بندی‌ها، صرف‌نظر از اینکه دستاورد روان‌شناسی جدید باشند یا نتیجه باورهای آرتک‌ها در آمریکای مرکزی، همه از یک طیف رنگ‌بندی تبعیت می‌کنند. رنگ‌ها خیلی جدی نیستند. انتخاب رنگ‌ها فقط راهی است برای معنا دادن به رفتار انسان‌ها و تفهیم طبقه‌بندی آنها. من به عنوان مشاور بیست سال است که این طبقه‌بندی‌ها را به دیگران یاد می‌دهم و دریافته‌ام وقتی از رنگ‌ها برای نشانه‌گذاری گروه‌بندی‌ها استفاده می‌کنم، مفاهیم ابرازشده باورپذیرتر و فهمیدنی‌تر می‌شوند.

مارستون این تحقیقات را در اواخر دهه ۱۹۳۰ به پایان برد. بعد از او کسان دیگری این تحقیقات را ادامه دادند. بنا به تحقیقات اخیر، در ۲۵ سال اخیر، حدود پنجاه میلیون نفر از این بررسی‌ها استفاده کرده‌اند. برای مثال، مؤسسه آمریکایی بیل بانستر^{۸۸} از این تحقیقات استفاده کرده و ابزاری ساخته است که رفتار انسان‌ها را تحلیل می‌کند. در ایالات متحد آمریکا شرکتی به نام تی.تی.آی، که در زمینه موفقیت کار می‌کند، ابزار جامعی برای این منظور به

وجود آورده است. اما باید به یاد داشته باشیم که اگرچه فرض بر این است که بین گفتمان نوشته شده روی کاغذ و واقعیت‌های عملی فرقی وجود ندارد، در دنیای واقعی این اختلاف فاحش و بزرگ است.

من دربارهٔ چهار عنصر نظریهٔ مارستون نوشتم، با این تفاوت که به نظر من آدم‌ها ترکیبی از خصلت‌های گوناگونِ متعلق به رنگ‌های مختلف را دارا هستند.

۱۹: صداهایی از زندگی واقعی

کتابی که در دست شماست ترجمه‌ای است از نسخه منتشرشده به زبان سوئدی. عنوان کتاب این بود: در محاصرهٔ احمق‌ها: شناخت آدم‌هایی که نمی‌توانیم بشناسیم. وقتی نسخه سوئدی منتشر شد، حدود پانزده هزار سوئدی آن را خواندند. من این کتاب را بدان علت نوشتم که سال‌ها در سخنرانی‌ها و کلاس‌های آموزشی‌ام با این سؤال روبه‌رو می‌شدم: «کجا می‌توان در این زمینه بیشتر مطالعه کرد؟» چون کتاب یا منبع دیگری در این زمینه وجود نداشت، پاسخ من به این سؤال حتی تا امروز این بوده است: «هیچ‌جا!» به این دلیل و برای رفع نیاز آن افراد، کتاب را نوشتم که اگر کسی دوباره این سؤال را کرد، پاسخش همین کتاب باشد.

به عنوان نویسنده، علاقه‌مندم بدانم که خوانندگان در مورد کتاب من چه نظری دارند. من داستان هم می‌نویسم. می‌دانم که شنیدن حقیقت با انسان چه می‌کند. می‌خواستم خودم را به چالش بکشم. پس با چهار نفر که خصلت‌هایی کاملاً متمایز داشتند مصاحبه کردم و نظرشان را در مورد فرضیات خودم پرسیدم. در مورد زندگی روزمره‌شان هم، مبتنی بر رنگی که داشتند، سؤالاتی کردم.^{۴۹}

۲۰. آزمونی کوتاه برای اطمینان از درک مفاهیم کتاب

اگر می‌خواهید مهارتتان را در شناخت آدم‌ها محک بزنید، از این آزمون استفاده کنید. امید است که این سؤالات زمینه مناسبی برای بحث و گفت‌وگو بین شما و دوستانتان فراهم کند. اول به این سؤالات پاسخ دهید و بعد جوابتان را با پاسخ‌های انتهای فصل تطبیق دهید.

۱. چه ترکیبی از رنگ‌ها را برای تعامل موفق بین دو فرد در کارهای اجتماعی ترجیح می‌دهید؟

دو زرد	دو قرمز
یک زرد و یک قرمز	یک آبی و یک سبز
همه‌ی موارد فوق	

۲. چه رنگ‌هایی به صورت طبیعی در کنار هم به خوبی همکاری می‌کنند؟

سبز با هر رنگ دیگر	دو زرد
دو قرمز	آبی و قرمز

همه‌ی موارد فوق

۳. چه رنگی همیشه علاقه‌مند به رهبری و مدیریت است؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۴. چه رنگی بهترین جراح می‌شود؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۵. چه رنگی سخنرانی کردن را دوست دارد؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۶. چه رنگی به خوبی می‌داند ایمیل رئیسش را کجا بایگانی کرده است؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۷. چه رنگی دوست دارد قبل از آغاز به کار بیشترین اطلاعات را کسب کند و بیشترین آزمایش‌ها را قبل از اتخاذ هر

تصمیمی انجام دهد؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۸. چه رنگی وقت شناس است و همیشه سروقت حاضر می شود؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۹. چه رنگی برای انجام کار از دستورالعمل ها پیروی نمی کند؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۰. چه رنگی می کوشد برای انجام کار از روش های جدید استفاده کند؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۱. چه رنگی انتقادهای شخصی را دیرتر از بقیه فراموش می کند؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۲. چه رنگی نامنظم تر است، اما به خوبی می داند به کجا رجوع کند تا آنچه را می خواهد به دست آورد؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۳. چه رنگی دوست دارد همیشه تصمیم گیر باشد؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۴. چه رنگی کمترین میزان پیروی از مد را دارد؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۵. چه رنگی دنبال چالش های نو می گردد و از آن استقبال می کند؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۶. چه رنگی زودتر دیگران را قضاوت می کند؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۷. کدام دو رنگ بهترین تیم را تشکیل می دهند؟

دو سبز دو قرمز

زرد و قرمز آبی و سبز

ترکیبی از همه رنگ ها

۱۸. چه رنگی پر حرف تر است؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۱۹. چه رنگی سریع تر ایده پردازی می کند؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۲۰. چه رنگی کاری را واگذار می کند، ولی نهایتاً خودش آن را انجام می دهد؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۲۱. چه رنگی بهترین شنونده است؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۲۲. چه رنگی دستورات را دقیقاً پیروی می کند؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

۲۳. چه رنگی در بین اطرافیان شما بیشتر است؟

قرمز	زرد
سبز	آبی

پاسخ نامه

۱. دو زرد

۲. سبز با هر رنگ دیگر

۳. قرمز

۴. آبی

۵. زرد

۶. آبی

۷. آبی

۸. آبی

۹. قرمز

۱۰. زرد

۱۱. سبز

۱۲. زرد

۱۳. قرمز

۱۴. زرد

۱۵. قرمز

۱۶. قرمز

۱۷. ترکیبی از همه رنگ‌ها

۱۸. زرد

۱۹. قرمز

۲۰. قرمز

۲۱. سبز

۲۲. آبی

۲۳. برای این سؤال پاسخ روشنی وجود ندارد.

توضیح در مورد سؤال ۲۳

در محیط کار، نمی‌توانیم افراد خاصی را برای انجام کارهای مشخصی انتخاب کنیم. آدم‌ها آنجا هستند و قبلاً استخدام شده‌اند. چه بخواهیم و چه نخواهیم، آنجا هستند. در دنیای حرفه‌ای، باید بتوانید از کارت‌های خودتان به خوبی استفاده کنید، اما در خارج از محیط کار، می‌توانید کسی را انتخاب کنید که وقتتان را با او بگذرانید. چه کسی را انتخاب می‌کنید؟ کسی که مثل خودتان باشد؟ کسی که کاملاً در نقطهٔ مقابلتان باشد، یعنی

خصوصیاتی مخالف با خصوصیات شما داشته باشد؟

اگر قرار بر انتخاب باشد، چه کسی منتخب شماست؟ همسرتان را چطور انتخاب می‌کنید؟ همسری که مثل خودتان باشد؟ یا همسری که در نقطهٔ مقابلتان باشد؟

این سؤالی بس جذاب است، موافقید؟

۲۱: الگویی نهایی از زندگی روزمره: شاید بهترین تیم کاری در تاریخ جهان

خُب! دوستان، اکنون زمان خلاصه کردن گفته‌ها و نوشته‌هایمان است. لازم می‌دانم برای این منظور خاطره‌ جذابی تعریف کنم که چند سال پیش برای من اتفاق افتاد.

مشغول برگزاری یک کنفرانس بودم. گروهی از مدیران یک شرکت مخابراتی در کنفرانس حضور داشتند. همه حرفه‌ای و باهوش و زرنگ و در کارشان موفق بودند. زمینه‌های تخصصی‌شان کم‌نظیر بود. خصوصیات همه آنها را استخراج و مشخص کرده بودم. خودشان را هم ارزیابی کرده بودم و می‌دانستم چه شیوه ارتباطی‌ای دارند.

آنها را به گروه‌هایی با رفتارهای مشابه تقسیم کردم؛ یعنی قرمزها با هم، سبزها با هم، الی آخر. خیال می‌کردم این جوری بهتر می‌توانند ارتباط برقرار کنند و همدیگر را بشناسند. روی هم رفته بیست نفر بودند. گروه‌ها را قرمز، زرد، سبز و آبی نام‌گذاری کردم. بالاخره باید نامی روی گروه‌ها می‌گذاشتم. از رنگ‌ها استفاده کردم.

قرار بود با همکاری یکدیگر مسئله‌ای را که به کارشان مربوط می‌شد حل کنند. مسئله را با آنها در میان گذاشتم. دستورالعمل‌ها را با اشتیاق دریافت کردند و مشغول کار شدند.

بعد از مدتی، مشغول بررسی پیشرفت کار در هر گروه شدم.

در **گروه قرمزها** سروصداها زیاد بود. سه نفر ایستاده بودند و با صدای بلند توضیح می‌دادند که چرا حرف آنها درست است. دو نفر مشغول جروب‌بحث بودند. نفر سوم سرش را پایین انداخته و به تنهایی مشغول کار کردن بود. اصلاً به سروصداها توجه نمی‌کرد؛ انگار نه انگار چند سانتی‌متر آن طرف‌تر عده‌ای مشغول دعوا بودند. آن‌قدر تند می‌نوشت که خودنویشش یاری نمی‌کرد.

وقتی پرسیدم: «همه چیز خوب است؟» سروصداها خوابید و همه با شگفتی به من خیره شدند. دوباره با دلوایی پرسیدم: «همه چیز خوب است؟ مشکلی نیست؟» یکی از کسانی که مشغول دعوا بود گفت: «کار ما اینجا تقریباً تمام شده است».

از آنها جدا شدم و به سراغ گروه بعدی رفتم.

گروه زردها دیوانه‌وار مشغول کار بودند. حتی بوی انرژی مصرفی آنها در اتاق به مشام می‌رسید. همه چیز در حال پیشرفت بود. بحث‌ها زنده و شاداب در جریان بود. هر کسی مواضع خودش را بیان می‌کرد و مشغول قانع کردن دیگری بود. قرمزها مثل دیوانه‌ها به جان هم افتاده بودند، اما زردها فقط لب‌خند می‌زدند. سه نفر از زردها روی تخته آویزان بر دیوار مشغول هنرنمایی بودند. دیگری لطیفه‌ای بامزه تعریف می‌کرد که هیچ ربطی به موضوع کار

آنها نداشت. نفر پنجم سرش را روی کاغذی خم کرده بود و از طریق گوشی تلفن همراهش ایمیل می‌فرستاد.

گروه زردها را تنها گذاشتم و به سراغ گروه سبزه‌ها رفتم.

در **گروه سبزه‌ها** آرامش عجیبی حاکم بود. کسی حرف نمی‌زد. همه بیشتر گوش می‌دادند. هدف آنها حفظ ثبات و امنیت بود. پنج نفر آرام نشسته بودند و به نفر ششم گوش می‌دادند. فردی که حرف می‌زد قصه غم‌انگیزی در مورد سگش تعریف می‌کرد. سگش در زمستان، بر اثر پیری، به طرز دردناکی مرده بود. احساس می‌کرد هنوز عزادار سگش است. آخرین نفر هم نموداری از طرحش کشیده بود. نمودار، روش حل مسئله را بیان می‌کرد. جالب این بود که در انتهای هر پیشنهاد، یک علامت سؤال هم دیده می‌شد، انگار به اطلاعات بیشتری نیاز داشت و قرار بود این اطلاعات را جمع‌آوری کند. به همین دلیل، احساس نگرانی داشت.

بالاخره به سراغ گروه آبی‌ها رفتم.

گروه آبی‌ها به طرز شگفت‌آوری آرام و ساکت بودند. از اتاق آنها صدایی شنیده نمی‌شد. سه دقیقه‌ای کنارشان نشستم. کسی یک کلمه هم حرف نزد. خیلی نگران شدم. فکرها و راه‌حل‌های زیادی در زیر این ظاهر آرام و پنهان در حال بررسی شدن بود، اما هیچ ارتباط مشهودی بین آنها مشاهده نمی‌شد.

زنی از اعضای گروه آبی‌ها به آرامی مشغول خواندن دستورالعمل‌ها بود. فقط لب‌هایش تکان می‌خورد. صدایی از او بلند نبود. پرسیدم آیا کاری از دست من برمی‌آید. پاسخ به صورت سر تکان دادن‌های مردد داده شد. بعد از مدتی بحث مفصلی درگرفت. مسئله تا عمق آن حل شده بود. مشخص بود که کارشان درست پیش رفته است. آنها در جزئی‌ترین نکات دقت کرده بودند. مدت مدیدی صحبت کردند و به بررسی راه‌حل خودشان پرداختند.

یادم می‌آید یواشکی به ساعت نگاه کردم. نیمی از وقت گذشته بود. هنوز نتیجه مشخص و متقنی عاید نشده بود. پیشنهادهایی شده بود، اما عده‌ای از اعضا با آن پیشنهادها مخالفت کرده بودند. رد شدن این پیشنهادها به دلایل تخصصی و فنی بود. واژه‌ها با وسواس انتخاب شده بود. اشکالات با دقت مشخص شده بود. آنها بیشتر مراقب درست انجام دادن کارها بودند تا نگران انجام شدن واقعی خود کار.

گروه‌ها را تنها گذاشتم و به اتاق بزرگ کنفرانس برگشتم.

قبل از آنکه وقت تعیین شده تمام شود، گروه قرمزها پیروزمندانه آمدند. به خودشان تبریک می‌گفتند که اولین گروه هستند. آنها مشخصاً برنده بودند.

باید می‌رفتم و بقیه گروه‌ها را فرامی‌خواندم. گروه زردها کندترین بودند. دو بار رفتم و آنها را فراخواندم تا آمدند. دو نفرشان مشغول صحبت کردن با گوشی تلفن همراهشان بودند. نفر سوم تازه قهوه و کیکش را خورده بود.

وقتی همه جمع شدند، خواستم پیشنهاد و راه‌حلشان را مطرح کنند.

گروه قرمزها با موفقیت روی سکوی اول ایستادند. آنها این حل مسئله را به یک مسابقه تبدیل کرده بودند و خودشان را برنده می‌دانستند. از یک ساعت وقت داده‌شده نیم ساعتش را صرفه‌جویی کرده بودند. نیم ساعت دیگر را به داد زدن و شادی کردن پرداخته بودند. راه‌حلشان بسیار قوی و حساب‌شده بود. سی ثانیه صرف توضیح دادن کردند. به نظر می‌رسید آنها مسئله دیگری را حل کرده‌اند. اصلاً مسئله پیشنهادی مرا حل نکرده بودند. وقتی پرسیدم آیا دستورالعمل ارائه‌شده را خوانده‌اند یا نه، شروع به بحث کردند. یکی از آنها اطمینان داشت که راه‌حلش درست است. به نظرش کارشان عالی و درخور ستایش بود. وقتی مراسم قدردانی و اعلام برنده برگزار نشد، شانه‌هاشان را بالا انداختند و سر جایشان نشستند. یک دقیقه بعد از نشستن، یکی از زنان عضو آن گروه مشغول و رفتن با گوشی‌اش شد؛ انگار پیامی فوری داشت که باید هرچه زودتر مخابره می‌کرد.

بعد نوبت به گروه زردها رسید. در این گروه، سه خانم و دو آقا حضور داشتند. همه با لبخند ایستادند. بر سر اینکه چه کسی توضیح دهد کمی بحث کردند. بعد یکی از زن‌ها روی صحنه رفت. خیلی فوری شروع به توضیح دادن کرد. بحث‌هایشان در یک ساعت گذشته را بیان کرد. بعد توضیح داد که این برنامه چقدر هیجان‌انگیز بوده است. توضیح داد که چه نگرشی پیدا کرده است که در موقع بازگشت به کار به دردش خواهد خورد. توضیحاتش خیلی جذاب بود. همه خندیدند. داستانی که تعریف کرد برایم سرگرم‌کننده بود. هدف او فقط بیان یک چیز بود: گروه نتوانسته بود مسئله را حل کند. این همه حرف و حدیث برای مخفی کردن آن شکست بود. گروه زرد مسئله را حل نکرد، اما در طول توضیحات بارها به خاطر سرگرمی و بذله‌گویی‌ها برایش کف زده شد.

نوبت به گروه سبزه‌ها رسید. مدتی طول کشید تا همه‌شان روی صحنه بروند. برای انتخاب نماینده‌شان مشاوره کردند. آنها نگران بودند: «همه برویم بالا؟ چه کسی توضیح بدهد؟ من توضیح بدهم؟» نیمی از گروه نشان می‌دادند که توانایی ارائه دارند. درست است که این گروه از همه بزرگ‌تر بود، اما همه‌شان عصبی به نظر می‌رسیدند. کسی فرماندهی را در دست نگرفت. بعد از مدتی بحث و گفت‌وگو، بالاخره یکی از مردها شروع به توضیح دادن کرد. در تمام مدت توضیح دادن سرش توی تخته بود. صدایش شنیده نمی‌شد. هرازگاهی برای کسب حمایت اعضای تیمش به آنها رو می‌کرد. آن قدر غرق در سخن گفتن بود که پیامش به گوش کسی نرسید. خودش فهمید که خراب کرده است. به طرف اعضای تیمش برگشت که آنها کمکش کنند.

با پایان یافتن توضیحات گروه سبزه‌ها، معلوم شد آنها هم مسئله را حل نکرده‌اند. با این حال، بیشتر از گروه زرد به حل نهایی مسئله نزدیک شده بودند. از اعضای گروه پرسیدم آیا همه آنها با توضیحاتی که داده شد موافق بودند یا

نه. نماینده بخت برگشته گروه گفت که فکر می‌کرده است همه اعضای گروه تا حدی با بیانات او موافق بوده‌اند. دوباره از گروه پرسیدم. همه سری به نشانه تأیید تکان دادند. چهره چهار نفرشان گرفته بود. دست به سینه بودند. زبان بدنشان نشان می‌داد که با همه آنچه بیان شده بود موافق نبوده‌اند. خانمی از اعضای گروه با رنجیدگی نگاهی به سخنگوی گروه انداخت، اما تظاهر به موافقت با او کرد.

بالاخره نوبت به گروه آبی رسید. آبی‌ها روی صحنه رفتند. منظم و به ترتیب حروف الفبا ایستادند. قبلاً این روش را تمرین کرده بودند. دستورالعمل‌ها را خوانده بودند. توضیح دادند که چند نکته وجود دارد که حل مسئله را چالش برانگیز می‌کند. اولین نماینده گروه چند موضوع را مطرح کرد. مثلاً گفت که متن دستورالعمل گویا نبوده و باید اصلاح می‌شده است. مثلاً در دستورالعمل نوشته بوده «مشاور»، در حالی که به نظر او باید نوشته می‌شده است «مشاور و راهنما».

بعد نوبت به یکی دیگر از اعضای گروه رسید. ساختار گروه‌شان را تشریح کرد. در طول توضیحات، یکی دیگر از اعضای گروه دو بار سخن او را قطع و چند نکته کوچک را روشن کرد. نفر سوم که به سخن گفتن پرداخت، هنوز راه حل توضیح داده نشده بود. نفر بعدی توضیح داد که برای حل مسئله به وقت بیشتری نیاز است. هرج و مرج اتاق کنفرانس را فراگرفت.

گروه قرمزها خیلی سریع آبی‌ها را احمق به تمام معنا خواندند. زردها احساس می‌کردند این خسته‌کننده‌ترین تجربه زندگی‌شان بوده است. سبزه‌ها در طول مراسم سکوت کرده بودند و در سکوت رنج می‌بردند.

هدف از بیان این خاطره و آن تمرین این بود که اعلام کنم هیچ گروهی نباید از اعضای با یک رنگ تشکیل شود. تنوع خصوصیات و خصلت‌ها تنها راه موفقیت ممکن برای گروه‌هاست. بهترین راه برای تشکیل یک گروه ترکیب کردن رنگ‌های مختلف است. در این صورت است که پویایی کافی حاصل می‌شود. اما بد نیست بدانید در اکثر شرکت‌هایی که من بازدید کرده‌ام به این نکته مهم توجه نشده است. مدیران معمولاً کسانی را استخدام می‌کنند که مثل خودشان هستند. علتش این است که فقط آنهایی را که مثل خودشان هستند درک می‌کنند [و بالعکس].

این کتاب شما را راهنمایی می‌کند که اشتباه دیگران را تکرار نکنید.

امیدوارم از خواندن این کتاب لذت برده باشید. بدانیم که ما با هم تفاوت داریم. و اگر چشم خود را باز کنیم، خواهیم دید که چقدر با هم تفاوت داریم. باقی تصمیمات با خود شماست.

یادداشت‌ها

[←۱]

Bonnstetter Bill .

[←۲]

David .

[←۳]

Insights Success TTI .

[←۴]

Iowa .

[←۵]

Marston's Moulton William .

[←۶]

People Normal of Emotions .

[←۷]

Scottsdale .

[←۸]

. آدم‌ها از نظر شخصیتی به چهار رنگ تقسیم می‌شوند: قرمز، زرد، سبز و آبی.

قرمزها: رهبرانی قوی، متفکر و سریع‌الانتقال، ریسک‌پذیر، هدفدار، پرکار، بااراده، پرانرژی، اهل رقابت و منطقی؛

زردها: پرشور، پر از زندگی، پرحرف، تخیل‌گرا، اجتماعی، سرحال، راحت و غیررسمی، در تخیلاتشان زندگی می‌کنند، اهل ارتباط و معاشرت، پرانرژی و انتقادناپذیر؛

سبزها: خونسرد، آرام، صبور، غیررسمی، احساساتی، اجتماعی، کمتر اهل تفکر، ساده‌اندیش و اهل سازش و تفاهم؛

آبی‌ها: عمیقاً متفکر، ماهیتاً تحلیل‌گر، جزئی‌نگر و ریزین، جدی و رسمی، منظم، صبور و منطقی. - م.

[←۹]

Store .

[←۱۰]

ability Analytic and Submission ,Inducement ,Dominance :DISA .

[\[←١١\]](#)

DISC .

[\[←١٢\]](#)

Compliance .

[\[←١٣\]](#)

Education Business of Journal American .

[\[←١٤\]](#)

Jung Gustav Carl .

[\[←١٥\]](#)

Gellberg Sune .

[\[←١٦\]](#)

Levit Edouard .

[\[←١٧\]](#)

Bertil .

[\[←١٨\]](#)

Choleric .

[\[←١٩\]](#)

Pelle .

[\[←٢٠\]](#)

Björn .

[\[←٢١\]](#)

Elisabeth .

[\[←٢٢\]](#)

Jobs Steve .

[\[←٢٣\]](#)

Roosevelt Delano Franklin .

[\[←٢٤\]](#)

Williams Venus .

[\[←٢٥\]](#)

Thatcher Margaret .

[\[←٢٦\]](#)

Obama Barack .

[\[←٢٧\]](#)

Teresa Mother .

[\[←٢٨\]](#)

Marita .

[\[←٢٩\]](#)

Leif .

[\[←٣٠\]](#)

Micke .

[\[←٣١\]](#)

Marianne .

[\[←٣٢\]](#)

Robban .

[\[←٣٣\]](#)

Winfrey Oprah .

[\[←٣٤\]](#)

Williams Robin .

[\[←٣٥\]](#)

DeGeneres Ellen .

[\[←٣٦\]](#)

Pippin .

[\[← ۳۷\]](#)

Rings the of Lord The .

[\[← ۳۸\]](#)

Solo Han .

[\[← ۳۹\]](#)

Wars Star .

[\[← ۴۰\]](#)

Phlegmatic .

[\[← ۴۱\]](#)

Aztecs The .

[\[← ۴۲\]](#)

Maja .

[\[← ۴۳\]](#)

Lasse .

[\[← ۴۴\]](#)

Greger .

[\[← ۴۵\]](#)

Kristoffer .

[\[← ۴۶\]](#)

Helena .

[\[← ۴۷\]](#)

Rogers Fred .

[\[← ۴۸\]](#)

Gandhi Mahatma .

[\[← ۴۹\]](#)

Obama Michelle .

[←۵۰]

Carter Jimmy .

[←۵۱]

Patriots .

[←۵۲]

Bowl Super .

[←۵۳]

Philly West .

[←۵۴]

Smith Will .

[←۵۵]

Wynnefield .

[←۵۶]

Arboretum Centennial .

[←۵۷]

انگار آندری گرومیکو، از وزرای خارجه اتحاد جماهیر شوروی سابق که در آخرین

[←۵۸]

سال‌های حیات به پاس عمری تلاش و کار به صدارت هیئت‌رئیس اتحاد شوروی یعنی همان ریاست‌جمهوری این کشور هم رسید، از همین دست آبی‌های تاریخ بوده است. می‌گویند گرومیکو، که صاحب طولانی‌ترین دوران وزارت خارجه یک کشور در تاریخ معاصر است، از فرمانبرترین مقامات سیاسی جهان بوده است. نیکیتا خروشچف، از رهبران اتحاد شوروی، در وصف او گفته بود: «اگر به آندری دستور دهیم شلوارش را درآورد و روی قالبی از یخ بنشیند، در اجرای دستور درنگ نمی‌کند». حاضران به این سخن می‌خندند. اما خروشچف می‌گوید: «همه‌اش این نیست. مهم این است که تا از او نخواهیم از جا بلند شود، روی قالب یخ می‌نشیند و از جا بلند نمی‌شود». - م.

[←۵۹]

Gates Bill .

[←۶۰]

Einstein Albert .

[←۶۱]

O'Connor Day Sandra .

[←۶۲]

Rice Condoleezza .

[←۶۳]

Spock .Mr .

[←۶۴]

Trek Star .

[←۶۵]

Gustav .

[←۶۶]

Sven .

[←۶۷]

Sune .

[←۶۸]

Outlook Conflict .

[←۶۹]

DIYer .

[←۷۰]

Hans .

[←۷۱]

(Development Personal for Institute the) IPD DISA-language .

[←۷۲]

. زبان بدن الزاماً جهانی و مشترک نیست. در جوامع مختلف حرکات و رفتارهای متفاوتی در بدن انسان‌ها مشاهده می‌شود که در جامعه‌ای یک معنا و در جامعه‌ای دیگر معنایی متفاوت دارد. آنچه در این بخش درباره‌اش بحث

می‌شود زبانی است که نویسنده یافته و احتمالاً بخشی از آن مشترک و همگانی است. شاید بتوان زبان بدن ایرانی‌ها را جداگانه جمع‌آوری و بررسی کرد... م.

[←۷۳]

. در ادبیات ما این‌گونه تغییر شخصیت‌ها را نوعی نفاق و دورویی دانسته‌اند. با این وصف، تذکراتی داده شده است که با هر کسی مطابق با انتظار خود او رفتار کنیم؛ مثلاً «چنان با نیک و بد سر کن که بعد از مردنت عرفی / مسلمانان به زمزم شوید و هندو بسوزانند». سؤال این است: آیا این شیوه تعامل متلون اصولاً درست است؟ - م.

[←۷۴]

(EI) intelligence emotional .

[←۷۵]

(EQ) quotient emotional .

[←۷۶]

Utopia .

[←۷۷]

.wrong and quick .

[←۷۸]

. در تجربه اخیر شیوع ویروس کرونا، این احساس در بین رنگ‌های مختلف به‌خوبی مشهود بود، که می‌توان آن را بررسی و مطالعه کرد... م.

[←۷۹]

Chloe .

[←۸۰]

Sanguis .

[←۸۱]

Phlegm .

[←۸۲]

Clarke Walter .

[←۸۳]

Dominance .

[←۸۴]

Inspiration .

[←۸۵]

Submission .

[←۸۶]

Compliance .

[←۸۷]

Ability Analytic .

[←۸۸]

Bonnstetter Bill .

[←۸۹]

. به دلیل غیرضروری بودن سؤال و جواب‌های مندرج در این بخش برای خواننده ایرانی و به منظور جلوگیری از اطاله کلامی که تا همین جا نیز روشن و فهمیدنی بوده است، از درج سؤال و جواب‌ها خودداری شد. - م.

surrounded by idiots thomas erikson



آیا خودمان را می‌شناسیم؟ سوال ساده است! اما خیلی از ما جواب قانع کننده‌ای برای آن نداریم. آیا خودمان را می‌شناسیم؟ آیا همسر و فرزندانمان را می‌شناسیم؟ آیا همسر مناسبی انتخاب کرده‌ایم؟ آیا می‌دانیم با رئیس یا همکارمان چگونه رفتار کنیم؟ آیا از انتظارات دوستان با خبریم؟ اگر خودمان و آنها را نشناسیم امکان برقراری ارتباط، حفظ ارتباط و وفاداری در ارتباط وجود نخواهد داشت. آیا خبر داریم رفتار انسان‌ها در موقعیت‌های مختلف یک شکل نیست؟ ریشه بسیاری از اختلافات، جدایی‌ها و ناسازگاری‌ها را باید در همین نشناختن‌ها جستجو کرد. این کتاب به ما کمک می‌کند با بخشی از خصوصیات برجسته خود و انسان‌های پیرامون آشنا شویم و رفتارمان را در موقعیت‌های متفاوت مطابق با آن خصوصیات تنظیم نماییم. اگر مایل هستید با مشاهده نوع رفتار طرف مقابلتان او را بشناسید این کتاب به شما کمک زیادی خواهد کرد.