

Saturs

<i>Deivida Bonstetera priekšvārds</i>	7
<i>Ievads. Vīrs, kuram apkārt bija vieni vienīgi idioti</i>	11
1. Komunikācija notiek pēc klausītāja noteikumiem.....	17
2. Kāpēc esam tādi, kādi esam?.....	22
3. Ievads DISA sistēmā.....	27
4. Sarkano uzvedība. Kā atpazīt īstu līderi un nemaisīties tam pa kājām	31
5. Dzelteno uzvedība. Kā atpazīt cilvēku, kurš nestāv ar abām kājām uz zemes, un atsaukt viņu atpakaļ realitātē	42
6. Zaļo uzvedība. Kāpēc ir grūti mainīties – un kā to mainīt	51
7. Zilo uzvedība. Dzīšanās pēc pilnības	61
8. Kaitinošā “otra puse” jeb Neviens nav ideāls. Stiprās un vājās puses, par kurām neviens negrib runāt	74

9. Jaunas zināšanas. Kā pielietot to, ko esi apguvis.....	110
10. Ķermeņa valoda – kāpēc kustības ir svarīgas. Kā tu patiesībā izskaties.....	114
11. Piemērs no dzīves. Uzņēmuma ballīte – kā saprast visus, ar kuriem iepazīties	126
12. Pielāgošanās. Kā tikt galā ar idiotiem (t.i., ar visiem, kuri nav tādi kā tu)	131
13. Kā nodot ļoti sliktas ziņas, jo pat labvēlīga kritika ir un paliek... kritika. Kāpēc atklāta runa ir izaicinājums	173
14. Kurš ar kuru saprotas un kāpēc. Grupas dinamikas paraugstunda	193
15. Rakstiska saziņa. Kā novērtēt cilvēku, ar kuru netiecies aci pret aci	200
16. Kas mūs nokaitina līdz baltkvēlei? Cilvēka temperaments var izteikt visu	204
17. Stresa cēloņi un enerģijas zagļi. Kas īsti ir stress?.....	211
18. Īss atskats vēsturē. Nekas nav mainījies, cilvēki ir tādi paši kā vienmēr	224
19. Balsis no realitātes	231
20. Īss tests, lai noskaidrotu, ko esi apguvis	254
21. Pēdējais piemērs no dzīves. Iespējams, pamācošākais komandas darbs pasaules vēsturē	260
<i>Papildu literatūra</i>	269

Priekšvārds

Pirms daudziem gadiem Bills Bonsteters kopā ar dēlu Deividu izstrādāja revolucionāru programmatūras sistēmu, kas balstās uz DISC metodi, ar kuras palīdzību var klasificēt cilvēku uzvedību un raksturot savstarpējo komunikāciju. Abi radīja arī šajā grāmatā aprakstīto metodi. Diemžēl Bills jau ir devies aizsaulē, bet Deivids līdz pat šai dienai turpina vadīt abu dibināto uzņēmumu TTI Success Insights. Šo personības profilēšanas metodi, kas radīta necilā Aiovas lauku apvidū, tagad uzmanto uzņēmumi un korporācijas visā pasaulē.

Viss sākās ar jautājumu – vienkāršu, konkrētu jautājumu. Vai lauksaimniecības produktu tirgotājs varētu pārdot vairāk sēklu, vienkārši paskatoties uz fermu?

Bērnībā, augot Aiovas laukos, vēroju tēvu izmantojam Viljama Moltona-Mārstona grāmatā *Emotions of Normal People* (“Normālu cilvēku emocijas”) aprakstītos pamatprincipus. Tolaik tēvs koncentrējās uz dažādiem pircēju profiliem un iepazīstināja lauksaimniecības produktu tirgotājus ar Mārstona paņēmieniem, kā labāk izprast pašiem sevi un savu klientūru no fermeru vidus. Joprojām atceros,

kā pavisam mazs sēdēju pie grubuļaina priežkoka galda un mīlojos ar karstu cūkas fileju vai ceptu kukurūzu, kamēr tēvs runāja par saviem novērojumiem. “Tīri celiņi un apcirpti krūmiņi? Noteikti Zilais. Jauni, neierasti mājlopi un ēkas? Tas būs Sarkanais.”

Kaut gan bijām tuvi, mēs abi izvēlējamies neticami atšķirīgus ceļus. Mans tēvs – dzimis uzņēmējs un īstens Sarkanais/Dzeltenais – vēlējās dibināt konsultāciju uzņēmumus un aģentūras, kas palīdzētu tirgotājiem izkopt sava amata prasmes. Es turpretī tiecos pēc augstākās izglītības un saskaņā ar savu Sarkanā/Zilā dabu Aiovas Universitātē studēju grāmatvedību un datorzinības. Brīvo laiku pavadīju informātikas laboratorijā, caur pirkstgaliem izliekot dvēseli datorprogrammās. Kamēr studēju, tēvs izkopa savu teju vai maģisko talantu izprast cilvēkus.

Mēs ar tēvu vienmēr bijām tuvi un runājām gandrīz ik nedēļas, kaut gan katrs atradāmies citā dzīves posmā. Reiz, kad vēl mācījos Aiovas Universitātē, tēvs paaicināja mani aprunāties un jautāja, vai es būtu ar mieru iesaistīties viņa projektā. Viņš vaicāja: “Kā būtu, ja mēs apvienotu tavu prasmi veidot programmatūru ar manu spēju analizēt cilvēku uzvedību?” Ambīciju man netrūka, un biju izslāpis pēc interesanta kodēšanas uzdevuma, tāpēc metos visaizraujošākajā piedzīvojumā savā dzīvē. Kopā mēs izveidojām programmatūras sistēmu, kas veido cilvēku uzvedības aprakstus. Mērogs arvien pieauga, jo ar 3,5 collu diskešu un 24 lappušu garu aprakstu palīdzību spējām sasniegt arvien lielāku auditoriju un atklāt cilvēku potenciālu. 1984. gadā mēs ar tēvu Aiovā nodibinājām uzņēmumu *TTI Success Insights*, lai tieši ar to arī nodarbotos.

Ar laiku mēs aizbēgām no ASV Vidējo rietumu skarbajām ziemām un kopā ar savām ģimenēm un uzņēmumu pārcēlāmies uz saulaino, silto Skotsdeilu Arizonas štatā. 90. gadu beigās sākām izplatīt savus izslavētos uzvedības novērtējumus internetā. Šodien mūsu uzņēmums zeļ un plaukst un tā pakalpojumi ir pieejami visā pasaulē.

Iespējams, esi prātojis, kāpēc tik ļoti atšķiries no pārējiem. Cilvēku uzvedība ir lielākoties sarežģīta un nesaprotama. Dažkārt

mums apkārt ir idioti. Centieni izprast cilvēku izturēšanos ir nebeidzams uzdevums ar mērķi noskaidrot, kādi apstākļi, iemesli un cēloņi slēpjās aiz izdarītajām izvēlēm. Ir viegli un vienlaikus bīstami uzskatīt cilvēkus ar citādu uzvedību par neizglītotiem, nezinošiem vai cietpaurainiem. Mūsdienu pasaulē ir nepieciešama niansētāka izpratne, kas palīdzētu novērtēt katra stiprās un vājās puses.

Nu jau mans tēvs ir devies mūžībā, bet mūsu mērķis – atklāt cilvēku potenciālu – nekur nav zudis. Šī grāmata vēsta par koncepciju, kuru mans tēvs izmantoja tirgotāju apmācībā, taču tā var noderēt vēl sarežģītākā situācijā – cenšoties izprast idiotus mums visapkārt.

Manuprāt, lasot tev kļūs skaidrs, kāda vērtība piemīt Sarkanajiem, Dzeltenajiem, Zaļajiem un Zilajiem. Ceru, ka gūsi praktiskus padomus, kā veiksmīgi sazināties ar katru no šiem tipiemi. Tomēr vissvarīgākā atziņa, ko vari gūt, ir tāda: idioti tev visapkārt patiesībā nemaz nav idioti. Tie ir cilvēki, kuri ir pelnījuši cieņu, izpratni un augstu novērtējumu.

Šajā grāmatā aprakstīto sistēmu var izmantot ikviens, lai dzīvētu gūtu lielākus panākumus. Paskaties uz to kaut vai no šāda viedokļa: ja neizpratīsi un neizmantosi šos principus, tev apkārt arī turpmāk būs vieni vienīgi idioti. Un to taču neviens negrib!

Deivids Bonsteters,
TTI Success Insights
izpilddirektors

Ievads

Vīrs, kuram apkārt bija vieni vienīgi idioti

Vidusskolā es pirmoreiz ievēroju, ka ar dažiem cilvēkiem saprotos labāk nekā ar citiem. Ar šiem draugiem bija viegli pļāpāt. Jebkurā situācijā mēs spējām atrast īstos vārdus un sarunas plūda bez aizķeršanās. Mēs nekad nestrīdējāmies un labprāt pavadījām laiku kopā. Toties ar citiem viss vienmēr sagāja grīstē. Viņi manī neieklausījās, un es nesapratu, kādēļ.

Kāpēc runāt ar dažiem cilvēkiem bija vienkārši, turpretī citi izrādījās pilnīgi cietpauri? Jaunībā par to sevišķi nelauzīju galvu, tomēr atceros, ka sev jautāju: kāpēc neatkarīgi no manas uzvedības dažas sarunas risinās dabiski, bet citas izbeidzas, pat nesākušās? Tas šķita neizprotami. Sāku dažādos veidos pārbaudīt cilvēkus. Mēģināju teikt vienu un to pašu līdzīgās situācijās, lai paskatītos, kā sarunbiedri reaģēs. Reizēm man pat izdevās uzsākt interesantas diskusijas. Citos gadījumos nenotika pilnīgi nekas – cilvēki tikai blenza uz mani, it kā es būtu atlidojis no citas planētas, un brīžiem patiešām šķita, ka tā arī ir.

Jaunībā mēs mēdzam visu uztvert ļoti vienkāršoti. Tā kā daļa manu draugu reaģēja normāli, es viņus automātiski uzskatīju par

“normāliem cilvēkiem”. Nospriedu, ka vaina ir cilvēkos, kuri mani nesaprot. Kā gan citādi izskaidrot atšķirīgās reakcijas? Es taču uzvedos tāpat kā vienmēr! Vienkārši ar dažiem cilvēkiem kaut kas nebija lāgā. Sāku izvairīties no šīm jocīgajām, sarežģītajām personām, jo tās neizpratu. Sauc mani par jaunu un naivu, ja gribi, taču šāda rīcība reizēm izraisīja uzjautrinošas situācijas. Bet ar laiku viss mainījās.

Dzīve turpinājās. Sāku strādāt, izveidoju ģimeni un karjeru, bet vēl arvien šķiroju cilvēkus divās grupās: saprātīgajos un pārējos, kuri šķita pilnīgi nejēgas.

Divdesmit piecu gadu vecumā iepazinos ar kādu pašnodarbinātu vīru. Stūrem jau bija pāri par sešdesmit, un viņš gadiem ilgi bija darbojies paša dibinātajā uzņēmumā. Man tika uzdots viņu intervēt tieši pirms jauna projekta uzsākšanas. Sākām spriest par to, kā norit darbs viņa organizācijā. Viena no Stūres pirmajām replikām bija tāda, ka apkārt esot vieni vienīgi idioti. Atceros, ka pasmejtos, jo tobrīd uzskatīju to par joku. Tomēr Stūre to domāja nopietni. Viņš pietvika un paskaidroja, ka pilnīgi visi A nodaļas darbinieki ir gata vie idioti. B nodaļā varot sastapt tikai nejēgas, kuri neko nesaprot. Un par C nodaļu nemaz nerunāsim – tā esot sliktākā no visām! Tās darbinieki esot tik dīvaini, ka Stūre nesaprotot, kā viņi vispār spēj no rīta ierasties darbā.

Jo ilgāk klausījos, jo skaidrāk sapratu, ka šajā stāstā ir kaut kas ļoti savāds. Pajautāju Stūrem, vai tiešām viņš uzskata, ka visapkārt ir vieni vienīgi idioti. Viņš uzmeta man niknu skatienu un paziņoja, ka jēga esot tikai no dažiem darbiniekiem.

Stūre nekautrējās darīt savas domas zināmas arī uzņēmuma darbiniekiem. Viņš ne mirkli nevilcinājās visu padoto priekšā nosaukt kādu par idiotu. Rezultātā darbinieki sāka no viņa izvairīties. Neviens neuzdrošinājās doties uz tikšanos zem četrām acīm, un Stūre gandrīz nekad nedabūja dzirdēt sliktas ziņas, jo tādos gadījumos mēdza izgāzt dusmas pār ziņnesi. Vienā no birojiem pie ieejas bija piemontēta brīdinājuma gaisma. Neuzkrītoši novietota virs reģistratūras galda, tā iedegās sarkana, ja Stūre bija ēkā, un zaļa, ja viņš bija prom.

Visi to zināja. Ne tikai personāls, bet arī klienti automātiski uzmeta nervozu skatienu lampai, lai saprastu, kas gaidāms, sperot soli pāri sliekšnim. Ja gaisma bija sarkana, daži pie durvīm griezās apkārt un nolēma ierasties labākā brīdī.

Kā zināms, jaunībā mums visiem ir kolosālas idejas... Es uzdevu vienīgo jautājumu, kas man ienāca prātā: “Bet kurš tad visus šos idiotus pieņēma darbā?” Protams, zināju, ka lielāko daļu darbinieku ir pieņēmis pats Stūre. Vēl sliktāk – arī Stūre lieliski saprata, ko gribēju teikt. Patiesībā es jautāju: kurš gan te ir īstais idiots?

Stūre mani patrieca. Vēlāk uzzināju, ka viņš esot gribējis sadabūt bisi un mani nošaut.

Šis atgadījums lika man aizdomāties. Lūk, vīrs, kurš drīz dosies pensijā. Viņš nenoliedzami bija prasmīgs uzņēmējs, kurš iemantojis pelnītu cieņu ar plašām zināšanām savā nozarē. Tomēr viņš nemācēja apieties ar cilvēkiem. Viņš nesaprata svarīgāko un sarežģītāko resursu jebkurā organizācijā: darbiniekus. Un visus, kurus Stūre nesaprata, viņš uzskatīja par idiotiem.

Tā kā es skatījos uz Stūres uzņēmumu no malas, man uzreiz bija redzams, cik ļoti viņš kļūdās. Stūre neaptvēra, ka pielīdzina katru cilvēku sev. Viņš par idiotiem uzskatīja visus, kas nedomāja un nerīkojās tāpat kā viņš. Stūre viņus dēvēja tādos pašos vārdos, kādus arī es agrāk biju piemērojis noteiktiem ļaudīm: “uzpūtīgi tarkšķi”, “birokrātiski draņķi”, “rupji ķēmi” un “apnicīgi stulbeņi”. Lai gan es nekad nesaucu citus par idiotiem – vismaz ne viņiem dzirdot –, arī man bija problēmas ar zināmām cilvēku grupām.

Bija baisi iedomāties, ka jādzīvo ar domu – visapkārt ir cilvēki, ar kuriem nav iespējams sastrādāties. Šāda attieksme ārkārtīgi lielā mērā ierobežotu manu potenciālu.

Mēģināju palūkoties uz sevi no malas. Pieņemt lēmumu bija viegli. Es negribēju kļūt tāds kā Stūre. Pēc kādas sevišķi nepatīkamas tikšanās ar viņu un dažiem viņa nelaimīgajiem kolēģiem sēdēju mašīnā ar kamolu pakrūtē. Tikšanās bija katastrofāla. Visi bija pārskaitušies. Tajā brīdī es nolēmu apgūt, iespējams, vissvarīgāko

dzīvē: to, kā “darbojas” cilvēki. Lai kādā profesijā es strādātu, man visu mūžu būs jākontaktējas ar citiem, un bija skaidrs, ka spēja viņus izprast nāks tikai par labu.

Tūlīņ pat sāku pētīt, kā saprast cilvēkus, kuri sākumā šķiet sarežģīti. Kāpēc daži klusē, bet citi runā vienā laidā? Kāpēc daži vienmēr saka patiesību, toties citi to nedara nekad? Kāpēc daži kolēģi vienmēr ierodas laikā, turpretī citiem tas izdodas tikai retu reizi? Un kāpēc daži cilvēki man gluži vienkārši patīk labāk nekā citi? Es noskaidroju daudz ko aizraujošu un vairs neesmu tāds, kāds biju šī ceļa sākumā. Iegūtās zināšanas ir mainījušas mani gan kā cilvēku, gan kā draugu, kolēģi, dēlu, vīru un tēvu.

Šajā grāmatā es runāju par, iespējams, pasaulē visplašāk pazīstamo metodi, kas raksturo atšķirīgus cilvēku komunikācijas veidus. Šo metodi sauc par DISA sistēmu, un šis akronīms nozīmē “dominance, inspirācija, submisija un analītiskās spējas”. Šie četri termini apzīmē galvenos rakstura tipus, kas atklāj, kā cilvēki uztver sevi attiecībā pret apkārtējo vidi. Katrs no šiem tipiēm ir saistīts ar krāsu: Sarkanie, Dzeltenie, Zaļie un Zilie. Bieži vien šo metodi dēvē arī par *DISC* sistēmu, un šajā gadījumā pēdējais burts akronīmā nozīmē “kompliance” jeb “piekāpība”, nevis “analītiskās spējas”. Jau divdesmit gadus izmantoju šo metodi dažādos veidos, un tā ir sniegusi izcilus rezultātus.

Bet kā iemācīties patiešām prasmīgi komunicēt ar dažādiem cilvēkiem? Protams, paņēmieni ir dažādi. Visbiežāk cilvēki iegūst pamatzināšanas par savstarpējo komunikāciju, tomēr teorijas apguve nepadara tevi par pasaules līmeņa saziņas ekspertu. Tikai sākot pielietot zināšanas praksē, tu attīstīsi īstas, iedarbīgas prasmes šajā jomā. Tas ir tāpat kā mācīties braukt ar divriteni – vispirms ir uz tā jāuzkāpj. Tikai pēc tam kļūst skaidrs, kas jādara.

Kopš sāku pētīt cilvēku uzvedību un visiem spēkiem centos izprast mūsu atšķirīgos saziņas veidus, esmu ļoti mainījies. Vairs neesmu tik kategorisks kā agrāk un netiesāju citus par to vien, ka viņi nav tādi kā es. Nu jau daudzus gadus daudz pacietīgāk iztuos pret

ļaudīm, kuri ir pavisam atšķirīgi no manis. Nevaru teikt, ka nekad neiesaistos konfliktos, un nemēģināšu iestāstīt, ka nekad nemeloju, taču tagad tas notiek ļoti reti.

Par vienu man jāsaka paldies Stūrem – viņš atmodināja manī interesi par šo tematu. Bez viņa šī grāmata diez vai būtu tapusi.

Kā tu vari uzzināt vairāk par to, kā cilvēki attiecas cits pret citu un komunicē? Vispirms vari izlasīt šo grāmatu – *visu grāmatu*, ne tikai pirmās trīs nodaļas. Ja palaimēsies, jau pēc dažām minūtēm tu uzsāksi to pašu ceļu, kurā es devos pirms divdesmit gadiem. Apsolu, ka to nenožēlosi!