

NEW LIFE
科学新生活 文丛

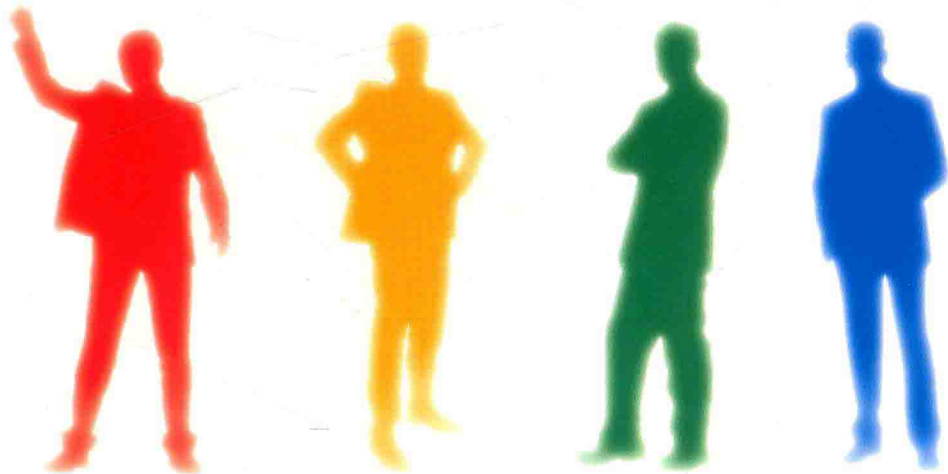
SURROUNDED BY
IDIOTS

沟通的困境

四色行为模式沟通技巧

[瑞典] 托马斯·埃里克森 (Thomas Erikson) / 著

易如 / 译

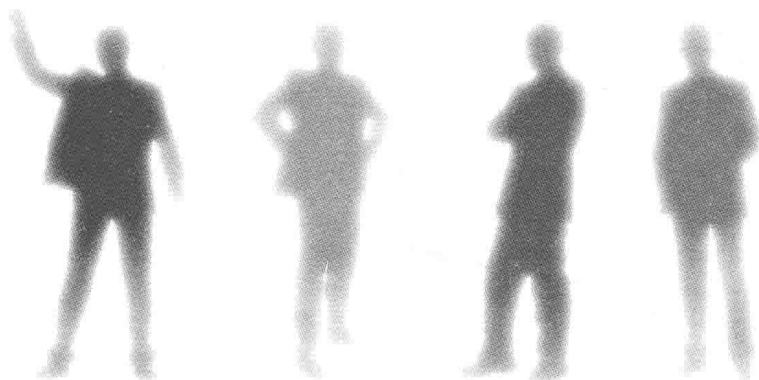


更好地认清“他”与你的不同之处，
让沟通不再有障碍

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

NEW LIFE
科学新生活 文丛



SURROUNDED BY
IDIOTS

沟通的困境

四色行为模式沟通技巧

[瑞典] 托马斯·埃里克森 (Thomas Erikson) / 著

易如 / 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

沟通的困境：四色行为模式沟通技巧 / (瑞典) 托马斯·埃里克森 (Thomas Erikson) 著；易如译. — 北京：人民邮电出版社，2018.9
(科学新生活文丛)
ISBN 978-7-115-48788-9

I. ①沟… II. ①托… ②易… III. ①气质类型—通俗读物 IV. ①B848.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第155104号

版 权 声 明

SURROUNDED BY IDIOTS by Thomas Erikson © 2017
This edition arranged with ENBERG AGENCY AB
through Andrew Nurnberg Associates International Limited

内 容 提 要

在人际交往中，进行有效的沟通是一项重要的技能。而我们在生活中常常觉得周围的人不可理喻，自己也往往不被人理解甚至产生重大误会。

在本书中，来自瑞典的行为科学家和畅销书作家托马斯·埃里克森基于心理学中的气质类型学说和多年来的培训经验，用幽默的语言和大量生动的实例讲述了红色、黄色、绿色和蓝色4种不同气质类型的行为模式，提供了与不同性格类型的人进行有效沟通的方法和技巧，以及建立高效团队的操作方法。掌握本书所述要点，有助于你在今后的人际交往中发挥更加积极主动的作用。

着重提醒大家的是，生活中只有很少一部分人属于单一颜色气质类型，而大部分人都属于混合气质类型，你需要运用从本书中学习到的方法进行判断。

-
- ◆ 著 [瑞典]托马斯·埃里克森 (Thomas Erikson)
 - 译 易 如
 - 责任编辑 刘 朋
 - 责任印制 陈 犇

 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市祥达印刷包装有限公司印刷

 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：16.5 2018年9月第1版
字数：232千字 2018年9月河北第1次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2017-5594号
-

定价：58.00元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

目 录

引言 被“白痴”所包围的人	1
第1章 所有的沟通都取决于受众	5
第2章 为什么我们会变成这样	10
第3章 你将在本书中学到的体系之概述	15
第4章 红色行为模式	18
第5章 黄色行为模式	29
第6章 绿色行为模式	38
第7章 蓝色行为模式	49
第8章 金无足赤,人无完人	63
第9章 学习新知识	100
第10章 肢体语言:为什么仪态非常重要	104
第11章 一个真实的案例	117
第12章 学会适应他人	122
第13章 告诉你一个坏消息	167
第14章 不同颜色性格类型的匹配组合	188

第15章	书面交流	195
第16章	为什么我会如此愤怒	199
第17章	压力因素和能量损耗	206
第18章	简短的历史回顾	222
第19章	来自真实生活的声音	228
第20章	测测你到底学到了多少	249
第21章	一个来自日常生活的例子	255

引言

被“白痴”所包围的人

读高中的时候，我突然发现自己跟有些人总是可以更好地相处，和有些朋友能更好地进行交流。不管讨论什么话题，我们都能够找到恰当的词语，毫无障碍地进行沟通，彼此会互相欣赏，也不会有什么冲突。可是在和另外一些人交流时似乎怎么都很别扭，跟他们说话就像是在对牛弹琴，而我不明白为什么会这样。

为什么和某些人能愉快地交谈，却与另一些人则话不投机半句多呢？当时年轻，自然不会因为这样一些事情而彻夜不眠，但是我依然清晰地记得在一些场合，不管我怎么做，有些谈话进行得非常自然顺畅，而有些恨不得就没法开启。这我不禁思考其中的缘由，但当时我还不能理解这些。我曾经尝试采用不同的方法对人进行测试，在类似的情境下我和不同的人讲述同样的事情，看能得到怎样的回应。有时能得到我所期望的回应，这样就能展开一场有趣的讨论。可是在另外一些时候，对方只是毫无表情地瞪着眼看我，仿佛我来自外星球，甚至有时候连我都怀疑自己是个外星人。

在年轻的时候，我们看待事情往往都会比较简单。朋友圈中那些能够按照正常方式回应我的人自然就是正常的好人，而那些不能理解我的人则可能有什么毛病。怎么可能有别的原因呢？我自己又没有什么不同！一定是别人有问题。因此，我会仅仅因为自己不能理解而对有些人敬而远之。当然，

沟通的困境：四色行为模式沟通技巧

你可以说这是年轻人的幼稚，不过生活的乐趣不就在于此吗？然而，无情的岁月会改变一切。

接下来，我们的人生就开始为家庭、事业而奔波。而我则依然把人区分为好人、可沟通的人和其他人，对于其他人，我则认为他们压根就什么都不懂。

在 25 岁的时候，一次偶然的机，我结识了一位私人企业家司徒雷。当时他已经 60 多岁，创建了自己的公司，并已经经营多年。当时有一个项目即将开启，我被公司指派去跟他约谈。当我们开始讨论其公司的组织机构如何运转时，司徒雷一开始就突然冒出一句：“我周围的人都是一帮白痴！”记得当时听到这句话时，我还笑了，以为他是在开玩笑，但实际上他真的就是这么认为的。他满脸通红地跟我说，在 A 部门工作的人全是白痴，无一例外，B 部门也只有啥都不懂的笨蛋，而至于 C 部门，他的公司还没有成立。最为糟糕的是，在司徒雷看来，那些为他工作的员工是如此奇怪和不可理喻，以至于他对这些人每天早上是如何开始工作的都感到费解。

听他讲得越多，我就越意识到在这个故事里一定有些不同寻常的东西。我问他是否真的认为他周围的人都是白痴，他盯着我解释道：“我的雇员中还真的没几个人值得聘用！”

不仅如此，司徒雷甚至在他的雇员面前也毫不掩饰其内心的大部分想法。他会当着整个公司人的面毫不犹豫地骂别人是白痴。再加上其他一些因素，以致公司的员工都尽量躲着他。没人敢单独和他会面，因为他总是攻击提供信息的人，所以他也永远听不到负面的信息。在他的一家工厂入口处安装有一个警告灯，被安装在接待处上方一个不显眼的位置，红灯表明他在，而绿灯表明他不在。

每个人都知道这个信号，不仅是公司职员，甚至有些客户在进门的时候都会下意识地瞟一眼那盏灯，以了解会有什么在等待着他们。如果是红灯，有些人就会在门口折返，决定等时机更有利时再来。

要知道，年轻人总是充满了好奇心。“那么到底是谁让这些白痴进公司的呢？”我脱口问道。这是我当时所能想到的唯一一个问题。我当然明白，

肯定是司徒雷本人雇用了其中的大部分人，更糟糕的是他自己也明白我这个问题想要暗示的是：到底谁才是这里最大的笨蛋？

于是，我被司徒雷轰了出来。后来，别人告诉我他当时恨不得拿起一支猎枪把我给毙了。

这件事情让我不由得陷入了思考。作为一个行将退休的人，司徒雷显然是一个非常老道的企业家，因在自己独特的商业领域里富有见地而受人敬重。但是严格来说，他却不会跟人打交道。他不能理解一个组织里唯一不能复制的资源就是员工。于是，那些不能被他所理解的人就成了白痴。

由于我不是他公司的员工，所以我能轻易地看出他的想法是多么不对。司徒雷没有领会到他自己是一个做事情非常自觉的人，而那些不能像他这样做的人在他眼里就成了白痴。我也曾经像司徒雷称别人为白痴一样，会把某些人叫作话痨、呆驴、蠢蛋。尽管我从来没有叫过别人白痴，但是在与某些类型的人相处时我显然也有类似的问题。

总是在自己被一群无法相处的白痴所围绕的想法中过日子，这未免令人细思极恐。这将使我们人生潜力的发挥受到极大的限制。

我试着看清镜中的自己，暗下决心，我可不要像司徒雷那样。在与司徒雷以及他那些倒霉的员工进行完那场特殊的会面后，我心情郁闷地坐在汽车里。这次会见简直就是一场噩梦，每个人都被凶狠地责骂。从那以后，我便下定决心要去学习这门或许是人生中最为重要的功课——人与人之间的相处之道。因为无论从事什么工作，我今后都会不断地结识他人，不难看出掌握此道将使我受益良多。

心动不如行动。于是，我开始研究如何理解那些起初似乎难以理解的人。为什么有些人沉默寡言，而有些人则滔滔不绝？为什么有些人总是实话实说，而有些人人口无真言？为什么有些同事总是能够守时，而有些同事很少做到？为什么相较于其他人，我会更喜欢某些人？当真正地去研究的时候，我就开始有了一些不可思议的洞察。自从开启这个探索之旅后，我就不再像以往那样一成不变了，我所学到的知识让我成为了一个人，一个朋友、一个同事、一个儿子、一个丈夫以及我孩子们的父亲。

沟通的困境：四色行为模式沟通技巧

本书想要探讨的或许是一种被最广泛使用的描述人际交流中的差异性的方法。20年来，我尝试着灵活运用该工具并取得了卓越的成效。

我们都有与人相处的经验，对于如何沟通，也都自己的想法。

怎样才能够非常娴熟地与不同类型的人打交道呢？当然，可以有各种各样的方法。一般来说，最常用的方法无非就是研究问题，学习基础知识。不过理论上的学习并不能让你成为一个现实生活中的沟通者。只有将这些知识运用到实践中时，你才能在这个领域中训练出真正有效的竞争力。就像骑自行车一样，你得首先跨上你的车。只有在那时你才知道自己需要做什么。

自从开始研究人际交往，并充满艰辛地去努力理解人与人之间的差异性后，我就不再是原来的那个我了。我变得不再那么绝对，不会仅仅因为别人与自己不一样就把他们说得一无是处。多年后的今天，在与自己完全不同的人相处时我有了更大的耐心。正如我决不会试图让你相信我从不撒谎一样，我当然还没有达到不再与别人产生冲突这样的水平。但是，现在这两种情况都很少发生了。

在这一点上，我要感谢司徒雷，正是他激发了我对这个问题的兴趣。没有他，也就没有本书的写作。另外，为使阅读方便，本书案例中涉及的人物一律采用“他”或“他们”来称呼，并非特指具体的人，也不存在任何不敬之意，只是为了读起来更轻松。我知道你也尽可以发挥想象，在你认为恰当的地方脑补一个“她”或“她们”。

如何做才能获得更多的相关知识呢？阅读本书将会是一个良好的开端。请注意是通读，而不是只翻翻前3章。我相信在短短几分钟内，你就会开启一段和我20年前一样的旅程。我敢保证你将不虚此行。

托马斯·埃里克森
行为科学家、演说家、作家

第1章

所有的沟通都取决于受众

这听起来是不是有点儿奇怪？让我来解释一下吧。你对某人所说的话，只有经他自己的视角、偏见及既有观念过滤后，所剩下的内容才能被理解。由于种种原因，对方对你想要表达的内容的解读可能跟你的初衷完全相反。至于什么东西能被理解，完全取决于你交流的对象是怎样的人。当然，能将自己头脑中的想法完整无误地传递给别人的情形几乎没有。

对于受众到底能明白什么，你所能控制的非常有限，知道这点可能令人沮丧。不管你多么想去撬开对方的脑袋，最终你能做的并不多。你可将此视为众多挑战中的一个。当然，万事不易，你无法改变受众的处世之道。同时，大部分人对自己期望如何被对待非常在意和敏感。如果你能依对方所愿而调整对待他们的方式，那么与他们的沟通则会更加有效。

受众如此重要的原因

依对方所愿搭建一个可靠的沟通平台，将有助于他人对你的理解。这样，受众就可以调用他自己的能量来理解，而不是仅仅有意或无意地对你的交流方式做出反应。

我们都需要具有一定的灵活性，有能力转换我们的沟通方式以适应与有别于自己的人进行交流。这时，我们就会发现另一个事实。那就是不管我们选择哪种沟通方式，作为一个个体，你总是少数分子。不管你怎么做，多数人的相处方式都会跟你不同。另一部分人总是占多数，你不能以自己为标杆。这种灵活性和解读他人需求的能力是一个优秀的沟通者应具备的素质。

认识和了解了他人的行为模式和沟通方式，就可以对他在不同情境下可能出现的反应做出更为合理的推测，还会极大地加深不熟悉的人对你的理解。

没有无懈可击的体系

在此我要特别澄清一点，本书并非要覆盖有关人际沟通方面的所有内容，没有哪本书能做到这一点。我们源源不断地发送不同的交流信号，没有一本书可将这一切都包含进去。即便我们涵盖了肢体语言、男女沟通的差异性、文化差异以及能够表明差异性的其他方式，我们也无法将其一一写进书中。哪怕我们加进心理、地理环境、年龄和星座等因素，也依然无法得到一幅百分之百完整的画面。

不过，这恰恰是本书的魅力所在。人们不是 Excel 中的图表，我们不能一一对之进行计算。人类的行为方式太复杂，因而无法简而概之。即便那些最简单、最不开化、按照我们自己的标准属于最低级别的内容也复杂到远非一本书所能涵盖。然而，通过对人际交流基本知识的了解，我们可以避免犯一些最显而易见的错误。

由来已久的现象

“我们知道自己正在做什么，却不明白为何要这么做。于是，我们总是根据自己所做的来评价、褒贬彼此。”

这句话出自精神分析师卡尔·荣格之口。不同的行为模式激发了我们生活中的动力。当然每个人都有自己特定的行为方式。通过特定的行为模式，我们能够指认自己，但是不能识别和理解其他的行为模式。此外，正如我们所知，每一个人在不同的场合会有不同的表现。对于周围的人来说，我们有可能是开心果，也有可能是讨厌鬼。

就这一点而言，行为模式没有对错之分。大部分行为模式都是可以的，也不存在什么恰当或不对的行为。虽然无法知道为何会如此，但你就是你自己。无论怎样，不管你选择如何行事，也不管别人怎么看你，你都没问题。当然这得在一定的范围内。

成为他们中的一员，行吗

在大多数情况下可以这么说：“我和别人一样”“因为书里这么说，所以没问题”“这也很容易”。不过，如果能够既不违背自己的个性，又能按照自己当时的感受来行事，岂不更好？只需把握行为的恰当时机，你就完全可以这样做，遵循自己内心所愿来行动。

在以下两种情形下，你可以尽情地做你自己。

- 第一种情形是你独处一室。那时，你不用介意自己的言行。不管你想放声尖叫、大声咒骂，还是只想静坐一隅，去畅想生命的伟大与神秘，或者思考下弗雷德里克·赖因费尔特（瑞士前总统）为何总是如此悲伤，这都不会伤害到任何人。独自一人，你能够而且也尽可以随心所欲。这是不是很容易？

- 第二种情形是同处一室的人跟你非常相似。还记得妈妈曾经教导我们的吗？以待己之道待人。这是一个非常棒且充满善意的建议。不过，只有与你相似的人相处时这条建议才非常有效。你只需列一份名单，看看你所认识的人当中有谁不管在什么时候的所思所为都跟你完全一样，然后跟他联系，约他出来就可以了。

至于其他情况，最好还是先去了解下别人会如何接受你以及他们的相处

之道。你遇到的大多数人其实都跟你不同，我可不是想要标新立异才这么说的。

一切始于文字。文字拥有不可思议的力量，不是吗？不过，用语和措辞不同，效果也就不同，就像本书的标题就存在对某些词语的不同阐释。一旦用词不当，那个白痴就会是你。

我们是不是被白痴包围呢

这句话到底是什么意思呢？稍等片刻，在试图回答这个问题的时候，我的脑海中突然闪现出一个比喻：行为模式就像是一个变速箱，所有挡位都是有用的。比如，在变速时有挂对挡和挂错挡的情况。在发动车子时，挡位挂在一挡就对了，但在挂第五挡时要想发动车子就很吃力了。而在以 100 千米/小时的速度行驶时突然挂一挡，则是完全错误的做法。

有些人反对按照人格类型来界定不同的人，或许你也自认为不会这样做，将人框定在特定的类型中是不对的。可是，每个人都会这样做，有时或许用的是另外一种我在书中未提及的方式。尽管如此，我们依然还是会注意到差异性。人和人之间存在差异性，这是不可否认的事实。我认为只要方式得当，指出差异性是积极的态度。如果使用不当，任何工具都有可能是有害的。要知道，如何使用工具比工具本身更为重要。

下文的部分内容来源于 IPU（个体发展研究所）。我想在此特别感谢苏涅·格尔贝格和爱德华·列维特慷慨地与我们分享他们的经验和培训资料。你可以将本书视为一本有关人类行为和沟通方面的入门读物。至于接下去该怎样，就看大家自己了。

**不管如何怪异，原则上来说，一切都是事出有因。
人类行为……**

……相对来说是可以预测的，但是：

- 在相似的情境中，每个人都按照习惯性的行为模式采取行动。

- 不过，我们无法在事情发生之前就对每一个可能的反应进行预测。

……（行为）是模式的一部分。

- 我们总是按照一贯的行为模式采取行动。因此，我们应该尊重彼此的行为模式，并了解自己的行为模式。

……（行为）是可以改变的。

- 我们应该学习倾听、行动、倾诉、回应，也就是在当下做出与之关联的反应。每个人都能渐渐适应这一点。

……（行为）是可以被观察到的。

- 不需要成为专业的心理学家，我们都能观察并理解大部分的行为模式。大家都能思考个中的原因。

……（行为）是可以理解的。

- 我们应该能够理解为什么别人会这么想，为什么别人会这么做。大家都能思考其中的原因。

……（行为）是独特的。

- 尽管人与人之间有共同之处，但是每一个人的行为都是独一无二的。走自己的路，让别人去说吧。

……（行为）是可以谅解的。

- 排除个人的嫉妒和抱怨，这有助于你探讨这些东西。对自己及他人要学会包容和忍耐。

第2章

为什么我们会变成这样

人类行为从何而来？为什么不同的人存在显著的差异？简而言之，人类行为模式是遗传和环境作用相结合的结果。我们在成人时期所表现出来的行为模式，其基础甚至在我们出生前就已经奠定好了。我们所遗传的气质和个性会影响我们的行为，这个过程在基因阶段就开始了。科学家们对于这种影响到底怎么发生还存在相当大的争议，但是他们一致认为基因确实会发生作用。我们的遗传不仅来自父母，还有父母的父母，甚至还不同程度地来自其他一些亲戚。我们时不时地会听到别人说我们说话或看起来像某个叔叔或阿姨。我还记得小时候有个叫贝提尔的叔叔似乎跟我的红发有关。要想解释这种遗传的可能性需要花费大量的时间。此刻，让我们暂时先树立这样一个观念，那就是遗传奠定了行为发展的基础。

我们出生后又会发生什么呢？在大多数情况下，孩子天生就是冲动的，充满冒险精神而又无拘无束。一个孩子心里怎么想就会怎么做，他会说“不，我不想做”或者“我当然能做”，他会沉浸在自己能够搞定一切的想法中。这种自发的、有时也是无法控制的行为当然并非总是父母所期望的。不过紧接着，你就会发现他们不知不觉地就从最初的本真状态变成了某个人的复制品，这有可能是最好的情况，也有可能是最坏的情况。

儿童如何被影响呢

总的来说，儿童有两种学习方式：一是经过从不满足到满足的一个过程；二是通过模仿，这也是最普遍的学习方法。一个儿童会对周围所看到的东西进行模仿，父母中与其性别相同的一方往往会成为模仿的对象。（我无意对这一过程进行详尽的阐述，本书也不是要探讨如何影响我们的孩子。）

我的核心价值观

核心价值观是我们内心最深处的观念，它深深地植根在我们的性格中，几乎没有什么观念能够改变它。它是我们在孩童时期从父母那里习得的，或者是我们非常年幼的时候在学校里被植入的观念。对我来说，诸如只有多才多艺和在学校表现优异才能找到好工作、打架是不对的这样的观念就是核心观念。就拿后面这个观念来说，它让我后来从未对任何人动过一根手指头，从三年级开始，我就再也没有打过架了。我似乎还能回忆起最后一次打架的情形。（那时面对的可真是一个非常强壮的女生。）

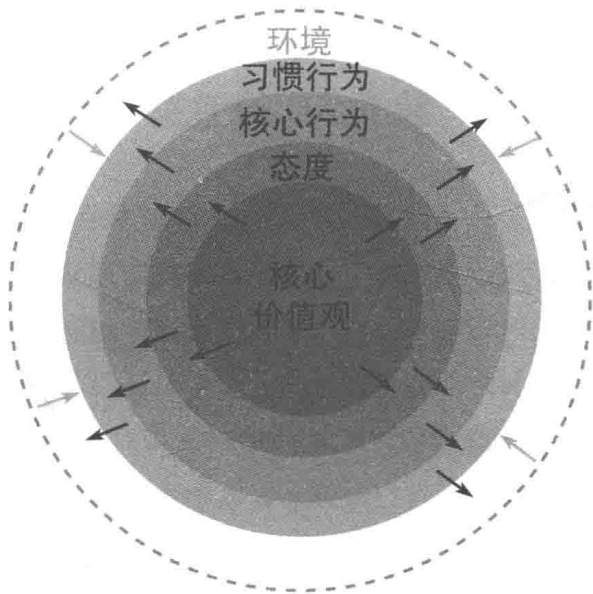
还有一个重要的核心价值观就是人人平等。因为父母在我童年时期就告诫我绝不要依据出身、性别、肤色来评价他人。我们所有人都拥有类似这样的核心价值观，我们本能地知道什么是对的、什么是错的，没有人能让我们抛弃这些核心价值观。

态度及其形成的途径

接下来就是态度层面，它和核心价值观还不完全是一回事。态度是我们从自身经验出发慢慢形成的观点，或者是从学校学习阶段后期（如高中、大

学)或第一份工作的经历中得出来的结论,而且即便是下半生的经历也能形成态度。

一个女性亲戚曾经告诉我她不信任售货员。当然,绝不是只有她一个人对售货员抱有这样顽固的态度,可是她的情况已经严重到让她的行为变得非常可笑了,不让退货她就无法买东西。一件针织套衫,一个沙发,一辆汽车……购买的过程没完没了,对每个细节都要检查和研究一遍。然而,不管之前检查得多么仔细,事后她依然还是想要把买好的东西退掉。



有助于理解的一个模型

®IPU (个体发展研究所)

有一次,我注意到了她的这个行为模式,问她为什么会这么做。她给出的辩解理由是:85%的售货员都是骗子。要是跟她解释我也是个销售人员,或许会起到一点儿作用,不过到今天,我都不知道自己是属于那85%还是可以把自已归为那余下的幸运的15%。不过重点是这样的态度问题是可以解决的。不再信任售货员,这或许是她从多次被骗的经历中学习到的经验。然而,通过大量的积极正面的经历,她的这种态度是可以改变的。