

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ"

STEPHEN R. COVEY

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 10 ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΑΝΤΙΤΥΠΑ ΣΕ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ

Οι

7

ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ

ΤΩΝ

ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ

ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Δραστικά μαθήματα προσωπικής αλλαγής

FRANKLIN COVEY CO



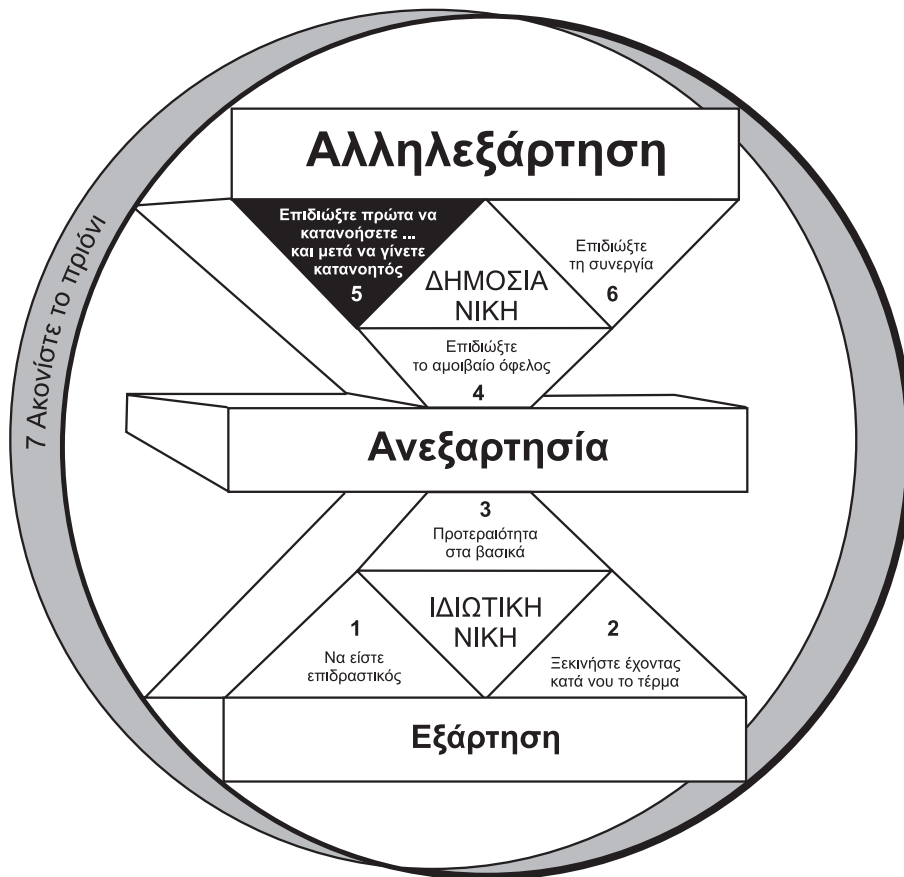
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ 1:	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ και ΑΡΧΕΣ	23
	Εκ των έσω 25	
	Οι επτά συνήθειες – Μια επισκόπηση 57	
ΜΕΡΟΣ 2:	ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΝΙΚΗ	75
ΣΥΝΗΘΕΙΑ 1 ^η :	Να είστε επιδραστικός 77	
	Αρχές προσωπικής θεώρησης 78	
ΣΥΝΗΘΕΙΑ 2 ^η :	Ξεκινήστε έχοντας κατα νου το τέρμα 107	
	Αρχές προσωπικής ηγεσίας 108	
ΣΥΝΗΘΕΙΑ 3 ^η :	Προτεραιότητα στα Βασικά 161	
	Αρχές προσωπικής διοίκησης 162	
ΜΕΡΟΣ 3:	ΔΗΜΟΣΙΑ ΝΙΚΗ	203
ΣΥΝΗΘΕΙΑ 4 ^η :	Επιδιώξτε το αμοιβαίο όφελος 226	
	Αρχές προσωπικής ηγεσίας 227	
ΣΥΝΗΘΕΙΑ 5 ^η :	Επιδιώξτε πρώτα να κατανοήσετε, και μετά να γίνετε κατανοητός 260	
	Αρχές Συμμετοχικής Επικοινωνίας 261	
ΣΥΝΗΘΕΙΑ 6 ^η :	Επιδιώξτε τη συνεργασία 288	
	Αρχές δημιουργικής συνεργασίας 289	
ΜΕΡΟΣ 4:	ΑΝΑΝΕΩΣΗ	313
ΣΥΝΗΘΕΙΑ 7 ^η :	Ακονίστε το πριόνι 315	
	Αρχές ισορροπημένης αυτο-ανανέωσης 315	
	Εκ των έσω και πάλι 337	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:	Τρόποι αντίληψης που απορρέουν από διάφορα κέντρα	349
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:	Η εφαρμογή του 2ου τεταρτημορίου σε μία νέρα στο γραφείο	359
Ευρετήριο προβλημάτων/ευκαιριών		371
Ευρετήριο		380

ΣΥΝΗΘΕΙΑ 5^η

ΕΠΙΔΙΩΞΤΕ ΠΡΩΤΑ ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΤΕ, ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΚΑΤΑΝΟΗΤΟΣ



ΑΡΧΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

*Η καρδιά έχει τους δικούς της λόγους
που η λογική τους αγνοεί.*

ΠΑΣΚΑΛ

ΑΣ ΥΠΟΘΕΣΟΥΜΕ ΟΤΙ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΜΕ ΤΑ ΜΑΤΙΑ ΣΑΣ και πηγαίνετε σε έναν οφθαλμίατρο. Αυτός, αφού ακούσει για λίγο το πρόβλημά σας, βγάζει τα γυαλιά του και σας τα δίνει.

"Βάλτε τα", σας λέει. "Φοράω τα γυαλιά αυτά δέκα χρόνια και με έχουν βοηθήσει πολύ. Έχω ένα έξτρα ζευγάρι στο σπίτι· μπορείτε να τα κρατήσετε".

Τα φοράτε λοιπόν, αλλά το πρόβλημα χειροτερεύει.

"Δεν βλέπω τίποτα!", φωνάζετε.

"Τι συμβαίνει;", ρωτάει εκείνος. "Με μένα δουλεύουν μια χαρά. Προσπαθήστε περισσότερο".

"Προσπαθώ", επιμένετε εσείς. "Τα βλέπω όλα θαμπά".

"Μα, τι πάθατε επιτέλους; Σκεφτείτε θετικά!".

"Θετικά σας το λέω ότι δεν βλέπω τίποτα".

"Κυρίε μου, είστε αγάριστος!", σας μαλώνει εκείνος. "Υστερα από τόσα που έκανα για να σας βοηθήσω!".

Τι λέτε, θα ξαναπατούσατε ποτέ σε αυτόν τον οφθαλμίατρο; Κατά πάσα πιθανότητα όχι, θα έλεγα. Δεν έχετε εμπιστοσύνη σε κάποιον που δεν κάνει διάγνωση πριν ορίσει θεραπεία.

Πόσο όμως συχνά κάνουμε στην επικοινωνία μας διάγνωση πριν ορίσουμε λύσεις;

"Ελα, αγάπη μου, πες μου πώς νοιώθεις. Ξέρω ότι είναι δύσκολο, αλλά θα προσπαθήσω να καταλάβω".

"Δεν μπορώ, μαμά, θα σκεφτείς ότι είναι ηλίθιο".

"Φυσικά και δεν θα το σκεφτώ! Μπορείς να μου πεις ό,τι θέλεις. Αγάπη μου, κανείς δεν νοιάζεται για σένα όσο εγώ. Το μόνο που με ενδιαφέρει είναι το καλό σου. Τι σε κάνει τόσο δυστυχισμένο;".

"Δεν ξέρω πώς να στο πω".

"Ελα, αγάπη μου. Τι είναι;".

"Λοιπόν, για να σου πω την αλήθεια, δεν μου αρέσει πια το σχολείο. Αυτό είναι".

"Τι;", απαντάτε σαν να μην πιστεύετε στα αυτιά σας. "Τι εννοείς, δεν σου αρέσει το σχολείο; Ύστερα από όλες τις θυσίες που κάναμε για την εκπαίδευσή σου; Η εκπαίδευση είναι το θεμέλιο για το μέλλον σου. Αν καθήσεις να μελετήσεις σαν την αδελφή σου, θα τα πηγαίνεις καλύτερα και τότε θα σου αρέσει το σχολείο. Πόσες φορές δεν σου έχω πει να συγκεντρωθείς και να αρχίσεις να μελετάς; Ικανότητες έχεις, αλλά δεν στρώνεσαι. Προσπάθησε περισσότερο. Δες το θέμα θετικά".

Παύση.

"Λοιπόν, συνέχισε. Πες μου πώς νοιώθεις".

Έχουμε πράγματι την τάση να σπεύδουμε να διορθώσουμε τα πράγματα, με καλή πάντα πρόθεση. Συχνά όμως αμελούμε να αφιερώσουμε προηγουμένως χρόνο στη διάγνωση, στην πραγματική, σε βάθος κατανόηση του προβλήματος.

Αν μου ζητούσατε να συνοψίσω σε μία φράση τη σημαντικότερη αρχή που έχω διδαχθεί στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων, θα σας απαντούσα ως εξής: *Επιδιώξτε πρώτα να κατανοήσετε, και μετά να γίνετε κατανοητός*. Η αρχή αυτή είναι το κλειδί για την αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αυτή τη στιγμή, διαβάσετε ένα βιβλίο γραμμένο από μένα. Το διάβασμα και το γράψιμο είναι δύο μορφές επικοινωνίας. Το ίδιο είναι η ομιλία και η ακρόαση. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για τους τέσσερις βασικούς τύπους επικοινωνίας. Σκεφτείτε πόσο αμέτρητο χρόνο έχετε αφιερώσει σε ένα τουλάχιστον από τα τέσσερα αυτά πράγματα. Η ικανότητα να τα ασκείτε καλά έχει καίρια σημασία για την αποτελεσματικότητά σας.

Η επικοινωνία είναι η σημαντικότερη δεξιότητα στη ζωή μας. Τις περισσότερες από τις ώρες που είμαστε ξύπνιοι τις περνάμε επικοινωνώντας. Σκεφτείτε όμως το εξής: περάσατε χρόνια μαθαίνοντας πώς να διαβάζετε και πώς να γράφετε, χρόνια μαθαίνοντας πώς να μιλάτε. Να ακούτε όμως; Ποια εκπαίδευση ή εξάσκηση έχετε πάρει που να σας δίνει τη δυνατότητα να ακούτε έτσι που να

καταλαβαίνετε πραγματικά, σε βάθος, το συνομιλητή σας, από το δικό του σημείο αναφοράς;

Λίγοι είναι συγκριτικά οι άνθρωποι που έχουν δεχθεί την όποια εκπαίδευση στην ακρόαση. Και, κατά το μεγαλύτερο μέρος, η εκπαίδευσή τους ήταν στο πλαίσιο της Ηθικής της Προσωπικότητας, με τεχνικές αποκομμένες από τη βάση χαρακτήρα και τη βάση σχέσεων που είναι απολύτως απαραίτητες για τη γνήσια κατανόηση ενός άλλου προσώπου.

Αν θέλετε να αλληλεπιδράσετε πραγματικά με εμένα, να με επηρεάσετε – εμένα, τη σύζυγό σας, το παιδί σας, το γείτονά σας, το αφεντικό σας, το συνεργάτη σας, το φίλο σας – πρώτα πρέπει να με κατανοήσετε. Και αυτό δεν μπορείτε να το κάνετε μόνο με τις τεχνικές. Αν διαισθανθώ ότι χρησιμοποιείτε κάποια τεχνική, μυρίζομαι διπροσωπία και προσπάθεια χειραγώγησης. Αναρωτιέμαι γιατί το κάνετε, τι επιδιώκετε. Και δεν αισθάνομαι τόσο ασφαλής ώστε να σας ανοιχτώ.

Το πραγματικό κλειδί για να με επηρεάσετε είναι το παράδειγμα που μου δίνετε, η συμπεριφορά σας στην πράξη. Αυτό απορρέει φυσιολογικά από τον χαρακτήρα σας, από το είδος προσώπου που πραγματικά είστε – όχι από το τι λένε οι άλλοι πως είστε ή τι θέλετε εσείς να πιστέψω ότι είστε. Γίνεται φανερό στο ποια εμπειρία αποκομίζω από σας.

Ο χαρακτήρας σας ακτινοβολεί, επικοινωνεί αδιάκοπα. Με βάση αυτόν, μακροπρόθεσμα, καταλήγω ενστικτωδώς να έχω εμπιστοσύνη ή να δυσπιστώ απέναντι σε σας και στις προσπάθειές σας.

Αν στη ζωή σας πηγαίνετε από το κρύο στο ζεστό, αν είστε πότε δηκτικός και πότε καλοσυνάτος, και αν, πάνω απ' όλα, η ιδιωτική σας συμπεριφορά δεν ταιριάζει στη δημόσια συμπεριφορά σας, μου είναι πολύ δύσκολο να ανοιχτώ σε σας. Όσο πολύ κι αν θέλω, ή ακόμα κι αν χρειάζομαι, την αγάπη και την επιρροή σας, δεν αισθάνομαι τόσο ασφαλής ώστε να σας αποκαλύψω τις απόψεις μου, τις εμπειρίες μου και τα μύχια αισθήματά μου. Ποιος ξέρει τι μπορεί να συμβεί;

Αν όμως δεν σας ανοιχτώ, αν δεν κατανοήσετε εμένα, την κατάστασή μου και τα αισθήματά μου, δεν μπορείτε να ξέρετε πώς να με συμβουλευσετε και να με καθοδηγήσετε. Αυτά που λέτε είναι καλά και ωραία, αλλά δεν έχουν και μεγάλη σχέση με μένα.

Μπορεί να λέτε ότι ενδιαφέρεστε για μένα, ότι με εκτιμάτε. Θέλω απελπισμένα να σας πιστέψω. Πώς όμως μπορεί να με εκτιμάτε όταν ούτε καν με καταλαβαίνετε; Το μόνο που έχω είναι τα λόγια σας και δεν μπορώ να δείξω εμπιστοσύνη σε λόγια.

Είμαι τόσο θυμωμένος και αμυντικός – ίσως μάλιστα ένοχος και φοβισμένος – που είναι αδύνατον να επηρεαστώ, έστω κι αν μέσα μου ξέρω ότι έχω ανάγκη αυτά που θα μου λέγατε.

Αν δεν επηρεαστείτε από τη μοναδικότητά μου, δεν πρόκειται να επηρεαστώ από τη συμβουλή σας. Επομένως, αν θέλετε να είστε πραγματικά αποτελεσματικός στη συνήθεια της διαπροσωπικής επικοινωνίας, δεν μπορείτε να το καταφέρετε μόνο με την τεχνική. Πρέπει να αποκτήσετε τις δεξιότητες της συμμετοχικής επικοινωνίας, στηριζόμενος σε μια βάση χαρακτήρα που να εμπνέει εμπιστοσύνη και ανοικτή αντιμετώπιση. Και πρέπει να τροφοδοτήσετε το Συναισθηματικό Τραπεζικό Λογαριασμό που δημιουργεί μια σχέση ανταλλαγής ανάμεσα σε καρδιές.

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ

Η αρχή "επιδιώξτε πρώτα να κατανοήσετε" συνεπάγεται μια πολύ βαθιά μετατόπιση παραδείγματος. Συνήθως, επιδιώκουμε πρώτα να γίνουμε εμείς κατανοητοί. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν ακούν με την πρόθεση να κατανοήσουν· ακούν με την πρόθεση να απαντήσουν. Ή θα μιλούν, ή θα προετοιμάζονται να μιλήσουν. Φιλτράρουν το κάθε τι που ακούν μέσα από τα δικά τους παραδείγματα, διαβάζουν στη ζωή των άλλων τη δική τους αυτοβιογραφία.

"Ω, ξέρω πολύ καλά πώς αισθάνεσαι!".

"Το ίδιο πράγμα πέρασα κι εγώ. Στάσου να σου διηγηθώ την εμπειρία μου".

Συνεχώς προβάλλουν τις δικές τους προσωπικές εμπειρίες στη συμπεριφορά των άλλων. Συστήνουν τα δικά τους γυαλιά στον καθένα με τον οποίο αλληλεπιδρούν.

Αν έχουν πρόβλημα με κάποιον – το γιο, την κόρη, τον ή τη σύζυγό τους, τον υπάλληλό τους – η αντιμετώπισή τους είναι: "Ο άνθρωπος αυτός δεν με καταλαβαίνει".

Ένας πατέρας μού είπε κάποτε: "Δεν μπορώ να καταλάβω το γιο μου. Δεν ακούει ποτέ ό,τι του λέω".

"Ας επαναλάβω αλλιώς αυτό που είπες", του απάντησα. "Δεν καταλαβαίνεις το γιο σου επειδή δεν ακούει αυτά που του λες".

"Ναι, έτσι είναι", απάντησε αυτός.

"Κάτσε να προσπαθήσω ξανά", είπα. "Εσύ δεν καταλαβαίνεις το γιο σου επειδή εκείνος δεν ακούει ό,τι εσύ του λες".

"Ναι, αυτό σου είπα", απάντησε ανυπόμονα εκείνος.

"Θα έλεγα ότι για να καταλάβεις κάποιον άλλον, πρέπει εσύ να τον ακούσεις", επισήμανα.

"Ω!", είπε. Έμεινε σιωπηλός για αρκετή ώρα. "Ω!", ξαναείπε, αρχίζοντας τώρα να μπαίνει στο νόημα. "Α, μάλιστα! Αλλά εγώ τον καταλαβαίνω μια χαρά. Ξέρω καλά από τι φάση περνάει. Τα ίδια τα έχω περάσει κι εγώ. Αυτό που δεν καταλαβαίνω, μου φαίνεται, είναι γιατί δεν με ακούει".

Ο άνθρωπος αυτός δεν είχε την παραμικρή ιδέα τι συνέβαινε πραγματικά μέσα στο μυαλό του γιου του. Κοίταζε το δικό του μυαλό και φανταζόταν ότι βλέπει τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένου του παιδιού του.

Κάτι ανάλογο συμβαίνει με πάρα πολλούς από μας. Είμαστε γεμάτοι με τη δική μας αίσθηση για το τι είναι σωστό, τη δική μας αυτοβιογραφία. Θέλουμε να γινόμαστε κατανοητοί. Οι συζητήσεις μας γίνονται συλλογικοί μονόλογοι, και ποτέ δεν καταλαβαίνουμε πραγματικά τι συμβαίνει μέσα στο μυαλό κάποιου άλλου ανθρώπου.

Όταν κάποιος άλλος μιλάει, υπάρχουν τέσσερα επίπεδα στα οποία μπορεί να τον "ακούσουμε". Μπορεί να τον *αγνοήσουμε*, να μην ακούσουμε καν αυτά που λέει. Μπορούμε να *προσποιηθούμε*. "Ναι. Μάλιστα. Καταλαβαίνω". Μπορούμε επίσης να τον *ακούσουμε επιλεκτικά*, δηλαδή να ακούσουμε πραγματικά μόνο ορισμένα κομμάτια της συνομιλίας. Συχνά το κάνουμε αυτό όταν ακούμε την αδιάκοπη φλυαρία ενός τετράχρονου παιδιού. Ή, μπορούμε ακόμη να τον *ακούσουμε προσεκτικά*, δηλαδή δίνοντας προσοχή και εστιαζόμενοι στις λέξεις του. Αλλά πολύ λίγοι από μας φτάνουν ποτέ στο πέμπτο επίπεδο, στην ανώτερη μορφή της ακρόασης, τη *συμμετοχική ακρόαση*.

Όταν λέω συμμετοχική ακρόαση, δεν εννοώ τις διαδεδομένες τεχνικές της "ενεργητικής" ή της "ανακλαστικής" ακρόασης, που συνίστανται βασικά στο να μιμείστε αυτά που λέει ο συνομιλητής σας. Αυτό το είδος ακρόασης βασίζεται στις δεξιότητες, στα τεχνάσματα, είναι αποκομμένο από χαρακτήρα και σχέσεις και συχνά προσβάλλει αυτούς που "ακούτε" κατά τέτοιο τρόπο. Έχουν επίσης μια "αυτοβιογραφική" διάσταση. Αν εφαρμόσετε τις τεχνικές αυτές, μπορεί μεν να μην προβάλλετε την αυτοβιογραφία σας στη συγκεκριμένη αλληλεπίδραση, αλλά το κίνητρο για την ακρόαση είναι αυτοβιογραφικό. Ακούτε μεν ανακλαστικά, αλλά ακούτε με πρόθεση να απαντήσετε κατάλληλα, να ελέγξετε, να χειραγωγήσετε.

Όταν λέω συμμετοχική ακρόαση, εννοώ να ακούτε με πρόθεση να *κατανοήσετε*. Εννοώ να *επιδιώκετε πρώτα να κατανοήσετε*, να κατανοήσετε πραγματικά. Πρόκειται για εντελώς διαφορετικό παράδειγμα.

Με τη συμμετοχική ακρόαση (από το *μέθεξη, μετέχω*) εισχωρείτε στο πλαίσιο αναφοράς του συνομιλητή σας. Κοιτάζετε τα πράγματα μέσα από το πλαίσιο αυτό, βλέπετε τον κόσμο όπως τον βλέπει ο συνομιλητής σας, καταλαβαίνετε το παράδειγμά του, καταλαβαίνετε πώς αισθάνεται.

Η συμμετοχή δεν είναι συμπόνια. Η συμπόνια είναι μια μορφή συμφωνίας, μια μορφή κρίσης για τον άλλον. Και ορισμένες φορές αποτελεί την καταλληλότερη απόκριση, το καταλληλότερο συναίσθημα. Αλλά συχνά οι άνθρωποι επαφίενται στη συμπόνια. Αποκτούν εξάρτηση από αυτήν. Η ουσία της συμμετοχικής ακρόασης δεν βρίσκεται στο ότι συμφωνείτε με κάποιον· βρίσκεται στο ότι κατανοείτε τον άνθρωπο αυτόν απόλυτα και βαθιά, τόσο συναισθηματικά όσο και διανοητικά.

Η συμμετοχική ακρόαση περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από το να καταγράφετε απλώς, να συλλογίζεστε ή ακόμη και να κατανοείτε τις λέξεις που λέγονται. Πράγματι, οι ειδικοί της επικοινωνίας υπολογίζουν ότι μόνο το 10% της επικοινωνίας μας αντιπροσωπεύεται από τις λέξεις που λέμε. Ένα άλλο 30% εκφράζεται μέσα από τους ήχους μας και ένα 60% από τη γλώσσα του σώματός μας. Στη συμμετοχική ακρόαση ακούτε με τα αυτιά σας, αλλά επίσης, και το σημαντικότερο, ακούτε με τα μάτια σας και με την καρδιά σας. Ακούτε το αίσθημα, ακούτε το νόημα. Ακούτε τη συμπεριφορά. Χρησιμοποιείτε και το δεξιό και τον αριστερό σας εγκέφαλο. Αισθάνεστε, διαισθάνεστε, νοιώθετε.

Η συμμετοχική ακρόαση είναι τόσο ισχυρή επειδή σας προσφέρει ακριβή δεδομένα για να επεξεργαστείτε. Αντί να προβάλλετε στον άλλον την αυτοβιογραφία σας και να υποθέτετε σκέψεις, αισθήματα, κίνητρα, και ερμηνείες, έρχεστε σε επαφή με την πραγματικότητα μέσα στο μυαλό και την καρδιά του άλλου. Ακούτε για να κατανοήσετε. Είστε εστιασμένος στο να δεχθείτε τα βαθύτερα μηνύματα μιας άλλης ανθρώπινης ψυχής.

Επιπλέον, η συμμετοχική ακρόαση είναι το κλειδί για να κάνετε καταθέσεις στο Συναισθηματικό Τραπεζικό Λογαριασμό, γιατί τίποτε απ' όσα κάνετε δεν είναι κατάθεση παρά μόνο αν ο άλλος το εκλάβει έτσι. Μπορεί να κινήσετε γη και ουρανό για να κάνετε μια κατάθεση και τελικά να μετατραπεί σε ανάληψη αν ο άλλος θεωρήσει τις κινήσεις σας προσπάθεια χειραγώγησης, ιδιοτελείς, εκφοβιστικές, ή περιφρονητικές, επειδή δεν καταλαβαίνετε τι πραγματικά έχει σημασία γι' αυτόν.

Η συμμετοχική ακρόαση είναι από μόνη της τεράστια κατάθεση στο Συναισθηματικό Τραπεζικό Λογαριασμό. Είναι βαθιά θεραπευτική και ιαματική επειδή δίνει στον άλλον "ψυχολογική ανάσα".

Φανταστείτε ότι ξαφνικά όλος ο αέρας του δωματίου όπου βρίσκεστε αυτή τη στιγμή χανόταν· θα συνέχιζε άραγε να σας ενδιαφέρει το βιβλίο που διαβάζετε; Θα αδιαφορούσατε πλήρως για το βιβλίο και για κάθε τι άλλο· το μόνο που θα σας ενδιέφερε θα ήταν να βρείτε αέρα να αναπνεύσετε. Η επιβίωση θα ήταν το μοναδικό σας κίνητρο.

Τώρα όμως, που έχετε άφθονο και καθαρό αέρα, το κίνητρο παύει να υπάρχει. Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες διαπιστώσεις στον τομέα της ανθρώπινης παρακίνησης: *Οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν παρακινούν.* Μόνο η ανικανοποίητη ανάγκη αποτελεί κίνητρο. Και μετά τη φυσική επιβίω-

ση, η μεγαλύτερη ανάγκη ενός ανθρώπινου όντος είναι η ψυχολογική επιβίωση – να γίνει κατανοητός, να επιβεβαιωθεί, να καταξιωθεί, να εκτιμηθεί.

Όταν ακούτε συμμετοχικά κάποιον άλλον, του δίνετε "ψυχολογική ανάσα". Και αφού ικανοποιηθεί αυτή η ζωτική ανάγκη του, μπορείτε να εστιαστείτε στην επιρροή ή την επίλυση προβλημάτων.

Η ανάγκη αυτή για ψυχολογική ανάσα επηρεάζει καθοριστικά την επικοινωνία σε κάθε τομέα της ζωής.

* * *

Δίδαξα κάποτε την έννοια αυτή σε ένα σεμινάριο στο Σικάγο, και ζήτησα από τους συμμετέχοντες να εφαρμόσουν τη συμμετοχική ακρόαση την υπόλοιπη μέρα στις δραστηριότητές τους. Το επόμενο πρωί, ένας από αυτούς με πλησίασε ανυπομονώντας να μου πει τα νέα.

"Θέλω να σας διηγηθώ αυτό που μου συνέβη χθες βράδυ", είπε. "Προσπαθούσα να κλείσω μια μεγάλη πώληση εμπορικών ακινήτων ενώ βρισκόμουν στο Σικάγο. Είχα συναντηθεί με τους διευθυντές της εταιρείας, τους δικηγόρους τους, και με τον πωλητή ενός άλλου μεσιτικού γραφείου που τους είχε υποβάλει μια εναλλακτική πρόταση".

"Όλα έδειχναν ότι θα έχανα τη δουλειά. Είχα δουλέψει για την πώληση αυτή περισσότερο από έξι μήνες, και κυριολεκτικά είχα εναποθέσει όλες τις ελπίδες μου σ' αυτήν. Όλες. Με έπιασε πανικός. Έκανα ό,τι μπορούσα, χρησιμοποίησα όλα τα κόλπα του επαγγέλματος, όλες τις τεχνικές πωλήσεων που ήξερα. Το τελευταίο μου χαρτί ήταν να τους πω: 'Θέλετε να αναβάλετε λίγο την απόφασή σας;'. Αλλά η κεκτημένη ταχύτητα ήταν τόσο μεγάλη, και τόσο είχαν βαρεθεί οι υποψήφιοι πελάτες μου με την παράταση του θέματος, που ήταν φανερό ότι επρόκειτο να συμφωνήσουν με τον άλλον".

"Όποτε, είπα στον εαυτό μου: 'Και γιατί να μην το δοκιμάσω; Γιατί να μην εφαρμόσω όσα έμαθα σήμερα και να επιδιώξω πρώτα να τους κατανοήσω και μετά να γίνω κατανοητός; Τι έχω να χάσω στο κάτω-κάτω;".

"Είπα λοιπόν στον πελάτη: 'Θα ήθελα να μου δώσετε να καταλάβω ποια ακριβώς είναι η θέση σας και τι πρόβλημα υπάρχει με την πρότασή μου. Όταν αισθανθείτε ότι καταλαβαίνω τα προβλήματά σας, θα δούμε αν η πρότασή μου έρχεται να τα λύσει ή όχι".

"Προσπάθησα ειλικρινά να μπω στο πετσί του πελάτη. Προσπάθησα να εκφράσω με λόγια τις ανάγκες και τις ανησυχίες του – και σιγά-σιγά, άρχισε να ανοίγεται".

"Όσο περισσότερο κατανοούσα και εξέφραζα αυτά που τον προβλημάτιζαν, τα αποτελέσματα που προσδοκούσε, τόσο περισσότερο ανοιγόταν".

"Τελικά, στη μέση της συζήτησής μας, σηκώθηκε ξαφνικά, πήγε στο τηλέφωνο και τηλεφώνησε στη γυναίκα του. Σκεπάζοντας με το χέρι του το ακουστικό, μου είπε: 'Κερδίσατε τη δουλειά'".

"Εμείνα άναυδος", κατέληξε. "Ακόμα δεν έχω συνέλθει".

Είχε κάνει μια τεράστια κατάθεση στο Συναισθηματικό Τραπεζικό Λογαριασμό, δίνοντας στον πελάτη του ψυχολογική ανάσα. Όταν τα πράγματα φτάσουν εκεί, και οι υπόλοιπες παράμετροι είναι σχετικά ίσες, η ανθρώπινη δυναμική αποδεικνύεται περισσότερο σημαντική από τις τεχνικές διαστάσεις της συμφωνίας.

Το να επιδιώκετε πρώτα να κατανοήσετε, να κάνετε πρώτα διάγνωση πριν δώσετε συνταγή, είναι δύσκολο. Βραχυπρόθεσμα είναι πολύ ευκολότερο να δώσετε απλώς στον άλλον ένα ζευγάρι γυαλιά που τόσο καλά έχουν ταιριάζει σε σας όλα αυτά τα χρόνια.

Μακροπρόθεσμα όμως, κάτι τέτοιο μειώνει σοβαρά τόσο την Παραγωγή όσο και την Παραγωγική Ικανότητα. Δεν μπορείτε να επιτύχετε μέγιστη αλληλεξαρτημένη παραγωγή όταν έχετε ανακριβή κατανόηση της προϊστορίας των άλλων. Και δεν μπορείτε να έχετε διαπροσωπική ΠΙ – υψηλό Συναισθηματικό Τραπεζικό Λογαριασμό – αν οι άνθρωποι με τους οποίους σχετίζεστε δεν νοιώθουν ότι τους κατανοείτε πραγματικά.

Η συμμετοχική ακρόαση έχει επίσης τους κινδύνους της. Χρειάζεται μεγάλη αίσθηση ασφάλειας για να αποδυθείτε σε βαθιά ακρόαση, γιατί ανοίγεστε κι εσείς στην επιρροή του άλλου. Γίνεστε τρωτοί. Είναι παράδοξο, κατά μια έννοια: για να ασκήσετε επιρροή, πρέπει να επηρεαστείτε.

Να γιατί οι Συνήθειες 1, 2, και 3 έχουν τόσο θεμελιώδη σημασία. Σας προσφέρουν τον αμετάβλητο εσώτερο πυρήνα, το κέντρο αρχών, από τον οποίο μπορείτε να χειριστείτε με γαλήνη και δύναμη την πιο εξωτερική σας τρωτότητα.

ΠΡΩΤΑ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΣΥΝΤΑΓΗ

Αν και είναι επικίνδυνο και δύσκολο, το να επιδιώκετε πρώτα να κατανοήσετε, το να κάνετε διάγνωση πριν δώσετε συνταγή, είναι σωστή αρχή που εκδηλώνεται σε πολλούς τομείς της ζωής. Είναι το χαρακτηριστικό σημάδι όλων των αληθινών επαγγελματιών. Έχει καίρια σημασία για τον οφθαλμίατρο, για το γιατρό. Είναι αδύνατον να έχετε εμπιστοσύνη στη συνταγή ενός γιατρού αν δεν έχετε εμπιστοσύνη στη διάγνωσή του.

Όταν η κόρη μας η Jenny ήταν δύο μόνο μηνών, ένα Σάββατο αρρώστησε. Την ίδια μέρα γινόταν στην πόλη μας ένας αγώνας ποδοσφαίρου που κυριαρ-

χούσε στη σκέψη σχεδόν όλων. Ήταν πολύ σημαντικό ματς – το παρακολούθησαν περίπου 60.000 θεατές. Η Sandra κι εγώ θέλαμε πολύ να πάμε, αλλά δεν μπορούσαμε να αφήσουμε τη μικρή Jenny. Οι εμετοί και η διάρροιά της μας ανησυχούσαν πολύ.

Ο γιατρός είχε πάει και αυτός στο παιχνίδι. Δεν ήταν ο προσωπικός μας γιατρός, ήταν όμως ο εφημερεύων. Η κατάσταση της Jenny χειροτέρευε και αποφασίσαμε ότι χρειαζόμαστε ιατρική συμβουλή.

Η Sandra τηλεφώνησε στο στάδιο και ζήτησε να τον καλέσουν στο τηλέφωνο. Κατά σύμπτωση, το παιχνίδι βρισκόταν σε κρίσιμη φάση και η φωνή του γιατρού είχε κάπως ενοχλημένο ύφος. "Ναι;", είπε απότομα. "Τι συμβαίνει;".

"Εδώ κυρία Κόβεϊ, γιατρέ. Ανησυχούμε για την κόρη μας, την Jenny".

"Τι έχει;", ρώτησε ο γιατρός.

Η Sandra περιέγραψε τα συμπτώματα και ο γιατρός είπε: "Εντάξει, θα τηλεφωνήσω να δώσω συνταγή. Ποιο είναι το φαρμακείο σας;".

Όταν έκλεισε το ακουστικό, η Sandra αισθανόταν ότι μέσα στη βιασύνη της δεν του είχε εξηγήσει όλα τα δεδομένα της κατάστασης, αλλά ότι αυτά που του είχε πει ήταν αρκετά.

"Νομίζεις ότι κατάλαβε ότι η Jenny είναι νεογέννητο;", τη ρώτησα.

"Είμαι σίγουρη ότι ναι", απάντησε η Sandra.

"Αλλά δεν είναι ο γιατρός μας. Ποτέ δεν την έχει δει".

"Είμαι σίγουρη ότι το ξέρει".

"Είσαι διατεθειμένη να δώσεις το φάρμακο αν δεν είσαι εκατό τα εκατό σίγουρη ότι το ξέρει;".

Η Sandra έμεινε σιωπηλή. "Τι θα κάνουμε;", είπε τελικά.

"Ξανατηλεφωνήσε του", είπα.

"Εσύ να του ξανατηλεφωνήσεις", είπε η Sandra.

Και έτσι έκανα. Τον κάλεσαν για μία ακόμα φορά από τις κερκίδες. "Γιατρέ", του είπα, "όταν δώσατε τη συνταγή είχατε υπόψη σας ότι η Jenny είναι μόλις δύο μηνών;".

"Όχι βέβαια!", αναφώνησε. "Δεν το είχα υπόψη μου αυτό. Ευτυχώς που με ξαναπήρατε. Θα αλλάξω αμέσως τη συνταγή".

Αν δεν έχετε εμπιστοσύνη στη διάγνωση, δεν θα έχετε εμπιστοσύνη στη συνταγή.

Η ίδια αρχή ισχύει και στις πωλήσεις. Ο αποτελεσματικός πωλητής πρώτα προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες, τα προβλήματα, την κατάσταση του πελάτη του. Ο ερασιτέχνης πωλητής πουλάει προϊόντα· ο επαγγελματίας πουλάει λύσεις σε ανάγκες και προβλήματα. Πρόκειται για εντελώς διαφορετική προσέγγιση. Ο επαγγελματίας μαθαίνει πώς να κάνει διάγνωση, πώς να καταλαβαίνει. Μαθαίνει επίσης πώς να συσχετίζει τις ανάγκες των ανθρώπων με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Και επιπλέον, έχει την ακεραιότητα να πει "Το προϊόν ή η υπηρεσία μου δεν ικανοποιούν την ανάγκη αυτή" αν όντως αυτό δεν συμβαίνει.

Το να γίνεται διάγνωση πριν δοθεί συνταγή έχει κεφαλαιώδη σημασία και για τους νομικούς. Ο επαγγελματίας δικηγόρος πρώτα συγκεντρώνει τα δεδομένα ώστε να κατανοήσει την κατάσταση, να καταλάβει τους νόμους και τα προηγούμενα, και μετά ετοιμάζει την υπόθεση. Ο καλός δικηγόρος σχεδόν πάντοτε γράφει την αγόρευση του δικηγόρου του αντιπάλου του πριν γράψει τη δική του.

Το ίδιο ισχύει και στη σχεδίαση προϊόντων. Μπορείτε να φανταστείτε κάποιον σε μια επιχείρηση να λέει: "Η έρευνα αγοράς είναι πεταμένα λεφτά. Εμείς θα σχεδιάσουμε προϊόντα". Με άλλα λόγια, να λέει, ας ξεχάσουμε τις αγοραστικές συνήθειες και ανάγκες των καταναλωτών και ας αρκεστούμε στη σχεδίαση προϊόντων. Τέτοια προσέγγιση αποκλείεται να δουλέψει.

Ο καλός μηχανικός θα κατανοήσει τις δυνάμεις και τις τάσεις που επενεργούν πριν χτίσει τη γέφυρα. Ο καλός δάσκαλος θα εκτιμήσει την τάξη πριν διδάξει. Ο καλός σπουδαστής θα κατανοήσει πριν εφαρμόσει. Ο καλός γονέας θα κατανοήσει πριν αξιολογήσει ή κρίνει. Το κλειδί για την ορθή κρίση είναι η κατανόηση. Αν κάποιος πρώτα κρίνει, ουδέποτε θα κατανοήσει απόλυτα.

Το να επιδιώκετε πρώτα να κατανοήσετε είναι σωστή αρχή που εκδηλώνεται σε κάθε τομέα της ζωής. Πρόκειται για μια γενικής ισχύος αρχή, για κοινό παρονομαστή, αλλά η μεγαλύτερη ισχύς της εμφανίζεται στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων.

ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΑΥΤΟΒΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ

Επειδή ακούμε τους άλλους "αυτοβιογραφικά", η τάση μας είναι να αντιδρούμε με τέσσερις τρόπους: *αξιολογούμε* – συμφωνούμε ή διαφωνούμε· *διερευνούμε* – θέτουμε ερωτήματα από το δικό μας πλαίσιο αναφοράς· *συμβουλευόμαστε* – δίνουμε συμβουλές βασισμένες στη δική μας πείρα· ή, *ερμηνεύουμε* – προσπαθούμε να καταλάβουμε τους άλλους, να εξηγήσουμε τα κίνητρά τους, τη συμπεριφορά τους, βασιζόμενοι στα δικά μας κίνητρα και τη δική μας συμπεριφορά.

Οι αντιδράσεις αυτές μάς έρχονται φυσιολογικά. Έχουμε εθιστεί σε αυτές: όλη μας τη ζωή ζούμε γύρω από τέτοια πρότυπα. Πώς όμως επηρεάζουν την ικανότητά μας να κατανοούμε πραγματικά;

Αν προσπαθώ να επικοινωνήσω με το γιο μου, μπορεί άραγε αυτός να αισθανθεί ελεύθερος να μου ανοιχτεί αν αξιολογώ τα πάντα που λέει πριν καλά-καλά μου τα εξηγήσει πραγματικά; Του δίνω ψυχολογική ανάσα;

Και πώς να αισθάνεται άραγε όταν τον διερευνώ; Η διερευνητική προσέγγιση μοιάζει με το "παιχνίδι των 20 ερωτήσεων". Είναι αυτοβιογραφική, ελέγχει τον άλλο, διεισδύει μέσα του. Κυριαρχείται επίσης από τη λογική, και η γλώσσα της λογικής είναι διαφορετική από τη γλώσσα του συναισθήματος. Μπορεί να παίζετε όλη μέρα το παιχνίδι των 20 ερωτήσεων και να μην ανακαλύψετε τι είναι πραγματικά σημαντικό για κάποιον. Η συνεχής διερεύνηση είναι ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους οι γονείς δεν καταφέρνουν να πλησιάσουν τα παιδιά τους.

"Πώς είσαι, παιδί μου;"

"Καλά".

"Πες μου τα νέα σου".

"Δεν έχω νέα".

"Δεν συνέβη τίποτε ενδιαφέρον στο σχολείο;"

"Μπα, τίποτα σπουδαίο".

"Και τι πρόγραμμα έχεις για το σαββατοκύριακο;"

"Δεν ξέρω".

Όταν συζητάει με τους φίλους του δεν μπορείτε να τον ξεκολλήσετε από το τηλέφωνο, αλλά σε σας δίνει μονολεκτικές απαντήσεις μόνο. Το σπίτι σας είναι ξενοδοχείο όπου τρώει και κοιμάται, αλλά ποτέ δεν μοιράζεται μαζί σας, ποτέ δεν ανοίγεται.

Και όταν το συλλογιστείτε, τίμια, γιατί θα έπρεπε να ανοίγεται τη στιγμή που, κάθε φορά που σας ανοίγει τα τρυφερά σωθικά του τα ποδοπατάτε σαν ελέφαντας με τις αυτοβιογραφικές συμβουλές σας και τα "Είδες που σου το έλεγα;"

Τόσο βαθιά εθισμένοι είμαστε στις αντιδράσεις αυτές, που ούτε καν το συνειδητοποιούμε όταν τις χρησιμοποιούμε. Δίδαξα τη θεωρία αυτή σε χιλιάδες ανθρώπων σε σεμινάρια σε ολόκληρη τη χώρα, και πάντοτε τους βλέπω να παθαίνουν σοκ όταν αναπαριστούμε μαζί υποδειγματικές καταστάσεις συμμετοχικής ακρόασης και αρχίζουν τελικά να συνειδητοποιούν τις δικές τους τυπικές αντιδράσεις. Καθώς όμως αρχίζουν να βλέπουν πώς αντιδρούν κανονικά και να μαθαίνουν πώς να ακούν συμμετοχικά, βλέπουν τα θεαματικά αποτελέσματα

στην επικοινωνία. Για πολλούς, το *επιδιώζετε πρώτα να κατανοήσετε* γίνεται η πιο συναρπαστική, η πιο άμεσα εφαρμόσιμη απ' όλες τις Επτά Συνήθειες.

Ας εξετάσουμε μια τυπική επικοινωνία ανάμεσα σε έναν πατέρα και στον έφηβο γιο του. Προσέξτε τα λόγια του πατέρα σε συνάρτηση με τους τέσσερις τύπους αντίδρασης που μόλις περιγράψαμε.

"Μπαμπά, δεν πάει άλλο, βαρέθηκα! Το σχολείο είναι άχρηστο!"

"Τι συμβαίνει γιε μου;" (διερεύνηση).

"Μαθαίνω τελείως άχρηστα πράγματα. Δεν ωφελούμαι τίποτε".

"Κοίτα παιδί μου, το θέμα είναι απλώς ότι δεν μπορείς ακόμη να δεις τα οφέλη. Κι εγώ έτσι ένοιωθα όταν ήμουν στην ηλικία σου. Θυμάμαι ότι θεωρούσα πως πολλά μαθήματα είναι σπατάλη χρόνου. Αργότερα όμως, ακριβώς αυτά τα μαθήματα αποδείχτηκαν τα χρησιμότερα για μένα. Κάνε λίγη υπομονή. Δώσε λίγο χρόνο στο σχολείο" (συμβουλή).

"Του έδωσα δέκα χρόνια της ζωής μου! Μπορείς να μου πεις τι θα με ωφελήσει το "χι συν ψι" όταν θα γίνω μηχανικός αυτοκινήτων;"

"Μηχανικός αυτοκινήτων; Κοροϊδεύεις, μου φαίνεται" (αξιολόγηση).

"Σοβαρά το λέω. Κοίτα τον Τζο. Παράτησε το σχολείο και δουλεύει στα αυτοκίνητα. Και βγάζει ένα σωρό λεφτά. Μη μου πεις ότι δεν είναι έξυπνη απόφαση".

"Μπορεί να σου φαίνεται έτσι τώρα. Αλλά ύστερα από μερικά χρόνια, ο Τζο θα το μετανοιώσει που δεν έμεινε στο σχολείο. Εσύ δεν θέλεις να γίνεις μηχανικός αυτοκινήτων. Χρειάζεσαι μόρφωση που θα σε προετοιμάσει για κάτι καλύτερο" (συμβουλή).

"Δεν ξέρω. Ο Τζο μου φαίνεται ότι μια χαρά τη βγάζει".

"Δεν μου λες, γιε μου, προσπάθησες πραγματικά;" (διερεύνηση, αξιολόγηση).

"Δύο χρόνια είμαι στο λύκειο. Φυσικά και προσπάθησα. Σκέτο χάσιμο χρόνου".

"Όλοι λένε ότι το σχολείο σου είναι από τα καλύτερα, γιε μου. Πρέπει να το αναγνωρίσεις αυτό" (συμβουλή, αξιολόγηση).

"Και τ' άλλα παιδιά την ίδια γνώμη με μένα έχουν".

"Συνειδητοποιείς πόσες θυσίες κάναμε η μητέρα σου κι εγώ για να φτάσεις εδώ που βρίσκεσαι; Δεν μπορείς να τα παρατήσεις τώρα" (αξιολόγηση).

"Το ξέρω ότι κάνατε θυσίες, μπαμπά. Αλλά δεν αξίζει τον κόπο".

"Κοίτα, αν αφιέρωνες περισσότερη ώρα να διαβάζεις τα μαθήματά σου αντί να βλέπεις τηλεόραση..." (συμβουλή, αξιολόγηση).

"Κοίταξε, μπαμπά, δεν βγαίνει τίποτε. Εγώ... ωχ, άσε με. Δεν θέλω να μιλάω γι' αυτό το θέμα".

Προφανώς, ο πατέρας αυτός ήταν καλοπροαίρετος. Προφανώς, ήθελε να βοηθήσει. Αλλά άρχισε καν να καταλαβαίνει πραγματικά;

Ας κοιτάξουμε πιο προσεκτικά το γιο – όχι μόνο τα λόγια του, αλλά και τις σκέψεις και τα αισθήματά του (τα οποία βάζουμε με πλάγια στοιχεία μέσα σε παρενθέσεις στον πιο κάτω διάλογο) και το ενδεχόμενο αποτέλεσμα ορισμένων από τις αυτοβιογραφικές απαντήσεις του πατέρα.

"Μπαμπά, δεν πάει άλλο, βαρέθηκα! Το σχολείο είναι άχρηστο!" (Θέλω να σου μιλήσω, να τραβήξω την προσοχή σου.)

"Τι συμβαίνει γιε μου;" (Ωραία! Σ' έκανα να ενδιαφερθείς.)

"Μαθαίνω τελείως άχρηστα πράγματα. Δεν ωφελούμαι τίποτε". (Έχω πρόβλημα με το σχολείο και αισθάνομαι χάλια.)

"Κοίτα παιδί μου, το θέμα είναι απλώς ότι δεν μπορείς ακόμη να δεις τα οφέλη. Κι εγώ έτσι ένοιωθα όταν ήμουν στην ηλικία σου". (Ωχ, όχι πάλι! Θ' ακούσουμε τώρα το Τρίτο Κεφάλαιο από την αυτοβιογραφία του μπαμπά. Δεν είναι αυτό που θέλω να συζητήσω μαζί σου. Δεν με νοιάζει πόσα χιλιόμετρα περπατούσες εσύ μέσα στο χιόνι με τρύπια παπούτσια για να πας στο σχολείο. Εγώ θέλω να φτάσω στο πρόβλημά μου.) "Θυμάμαι ότι θεωρούσα πως πολλά μαθήματα είναι σπατάλη χρόνου. Αργότερα όμως, ακριβώς αυτά τα μαθήματα αποδείχτηκαν τα χρησιμότερα για μένα. Κάνε λίγη υπομονή. Δώσε λίγο χρόνο στο σχολείο". (Ο χρόνος δεν πρόκειται να λύσει το πρόβλημά μου. Μακάρι να μπορούσα να στο πω. Μακάρι να μπορούσα να το ξεστομίσω.)

"Του έδωσα δέκα χρόνια της ζωής μου! Μπορείς να μου πεις τι θα με ωφελήσει το "χι συν ψι" όταν θα γίνω μηχανικός αυτοκινήτων;"

"Μηχανικός αυτοκινήτων; Κοροϊδεύεις, μου φαίνεται" (Αν ήμουν μηχανικός αυτοκινήτων, δεν θα με αγαπούσε. Αν δεν τελειώσω το σχολείο, δεν θα με αγαπάει. Πρέπει να δικαιολογήσω αυτό που είπα.)

"Σοβαρά το λέω. Κοίτα τον Τζο. Παράτησε το σχολείο και δουλεύει στα αυτοκίνητα. Και βγάζει ένα σωρό λεφτά. Μη μου πεις ότι δεν είναι έξυπνη απόφαση".

"Μπορεί να σου φαίνεται έτσι τώρα. Αλλά ύστερα από μερικά χρόνια, ο Τζο θα το μετανιώσει που δεν έμεινε στο σχολείο". (Καήκαμε! Τώρα θ' ακούσουμε τη διάλεξη αριθ. 16 για την αξία της μόρφωσης.) "Εσύ δεν θέλεις να γίνεις μηχανικός αυτοκινήτων". (Και πού το ξέρεις αυτό, μπαμπά; Έχεις την παραμικρή ιδέα τι θέλω εγώ;) "Χρειάζεσαι μόρφωση που θα σε προετοιμάσει για κάτι καλύτερο".

"Δεν ξέρω. Ο Τζο μου φαίνεται ότι μια χαρά τη βγάζει". (Δεν είναι αποτυχημένος. Παράτησε το σχολείο και δεν είναι αποτυχημένος.)

"Δεν μου λες, γιε μου, προσπάθησες πραγματικά;" (Μπες στο θέμα, μπαμπά. Αν κάτσεις να με ακούσεις, έχω μεγάλη ανάγκη να συζητήσω μαζί σου κάτι σημαντικό".)

"Δύο χρόνια είμαι στο λύκειο. Φυσικά και προσπάθησα. Σκέτο χάσιμο χρόνου".

"Όλοι λένε ότι το σχολείο σου είναι από τα καλύτερα, γιε μου. Πρέπει να το αναγνωρίσεις αυτό" (Ωραία... Τώρα αρχίσαμε να μιλάμε για το τι λέει ο κόσμος. Μακάρι να μπορούσα να σου μιλήσω γι' αυτό που θέλω εγώ.)

"Και τ' άλλα παιδιά την ίδια γνώμη με μένα έχουν". (Έχω κι εγώ κάποια αξιοπιστία. Δεν είμαι ηλίθιος.)

"Συνειδητοποιείς πόσες θυσίες κάναμε η μητέρα σου κι εγώ για να φτάσεις εδώ που βρίσκεσαι; (Ωχ-ωχ, αρχίσαμε τώρα να δημιουργούμε ενοχές. Ίσως τελικά να είμαι ηλίθιος. Το σχολείο είναι υπέροχο, η μαμά κι ο μπαμπάς είναι υπέροχοι κι εγώ είμαι ο ηλίθιος.) Δεν μπορείς να τα παρατήσεις τώρα".

"Το ξέρω ότι κάνατε θυσίες, μπαμπά. Αλλά δεν αξίζει τον κόπο". (Δεν με καταλαβαίνεις, αυτό είναι.)

"Κοίτα, αν αφιέρωνες περισσότερη ώρα να διαβάζεις τα μαθήματά σου αντί να βλέπεις τηλεόραση..." (Δεν είναι αυτό το πρόβλημα, μπαμπά! Καθόλου δεν είναι αυτό! Ποτέ δεν θα καταφέρω να στο πω. Βλακεία μου που προσπάθησα.)

"Κοίταξε, μπαμπά, δεν βγαίνει τίποτε. Εγώ... ωχ, άσε με. Δεν θέλω να μιλάω γι' αυτό το θέμα".

Βλέπετε πόσο περιορισμένοι είμαστε όταν προσπαθούμε να κατανοήσουμε κάποιον με βάση μόνο τα λόγια, ιδίως όταν τον κοιτάζουμε μέσα από τα δικά μας γυαλιά; Βλέπετε πόσο περιοριστικές προς το συνομιλητή μας είναι οι αυτοβιογραφικές μας απαντήσεις, όταν αυτός προσπαθεί ειλικρινά να μας δώσει να καταλάβουμε τη δική του αυτοβιογραφία;

Ποτέ δεν θα μπορέσετε να μπειτε πραγματικά μέσα σε κάποιον άλλο, να δείτε τον κόσμο όπως αυτός τον βλέπει, αν δεν αναπτύξετε την άδολη επιθυμία, τη δύναμη προσωπικού χαρακτήρα, και το θετικό Συναισθηματικό Τραπεζικό Λογαριασμό, καθώς και τις δεξιότητες συμμετοχικής ακρόασης που θα σας το επιτρέψουν.

Οι δεξιότητες αυτές, που είναι απλώς η κορυφή του παγόβουνου της συμμετοχικής ακρόασης, περιλαμβάνουν τέσσερα στάδια ανάπτυξης.

Το πρώτο, και λιγότερο αποτελεσματικό, είναι η *μίμηση του περιεχομένου*. Πρόκειται για τη δεξιότητα την οποία διδάσκουν οι τεχνικές της "ενεργητικής"

ή "ανακλαστικής" ακρόασης. Όταν δεν υπάρχει βάση χαρακτήρα και καλής σχέσης, η τεχνική αυτή είναι συχνά προσβλητική για τους άλλους και τους κάνει να κλείνονται περισσότερο. Ωστόσο, πρόκειται για δεξιότητα του πρώτου σταδίου, επειδή τουλάχιστον σας αναγκάζει να ακούτε αυτά που λέγονται.

Η μίμηση του περιχομένου είναι εύκολη. Ακούτε απλώς τα λόγια που βγαίνουν από το στόμα του άλλου και τα επαναλαμβάνετε. Ελάχιστα χρησιμοποιείτε τον εγκέφαλό σας.

"Μπαμπά, δεν πάει άλλο, βαρέθηκα! Το σχολείο είναι άχρηστο!"

"Βαρέθηκες, είπες. Πιστεύεις ότι το σχολείο είναι άχρηστο".

Ουσιαστικά, επαναλάβατε τα λόγια του συνομιλητή σας. Ούτε αξιολογήσατε, ούτε διερευνήσατε, ούτε συμβουλευσατε, ούτε ερμηνεύσατε. Τουλάχιστον δείξατε ότι προσέξατε τι σας είπε. Αλλά για να κατανοήσετε, πρέπει να κάνετε περισσότερα.

Το δεύτερο στάδιο της συμμετοχικής ακρόασης είναι να *αναδιατυπώσετε το περιεχόμενο*. Είναι λίγο περισσότερο αποτελεσματικό, αλλά εξακολουθεί να περιορίζεται στη λεκτική επικοινωνία.

"Μπαμπά, δεν πάει άλλο, βαρέθηκα! Το σχολείο είναι άχρηστο!"

"Δεν θέλεις να συνεχίσεις να πηγαίνεις σχολείο".

Αυτή τη φορά, εκφράζετε το νόημα με τα δικά σας λόγια. Τώρα σκέπτεστε αυτά που λέει ο συνομιλητής σας, κυρίως με την αριστερή πλευρά του εγκεφάλου σας, τη λογική πλευρά.

Το τρίτο στάδιο φέρνει σε λειτουργία τον αριστερό σας εγκέφαλο. *Αντανακλάτε το αίσθημα*.

"Μπαμπά, δεν πάει άλλο, βαρέθηκα! Το σχολείο είναι άχρηστο!"

"Αισθάνεσαι πραγματικά απογοητευμένος, γιε μου".

Τώρα, δεν δίνετε τόση προσοχή σε αυτά που σας λέει όσο σε αυτά που αισθάνεται γι' αυτά που λέει. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει τόσο το δεύτερο όσο και το τρίτο. *Αναδιατυπώνετε το περιεχόμενο και αντανακλάτε το αίσθημα*.

"Μπαμπά, δεν πάει άλλο, βαρέθηκα! Το σχολείο είναι άχρηστο!"

"Αισθάνεσαι πραγματικά απογοητευμένος από το σχολείο".

Η απογοήτευση είναι το αίσθημα: το σχολείο είναι το περιεχόμενο. Χρησιμοποιείτε και τις δύο πλευρές του εγκεφάλου σας για να κατανοήσετε και τις δύο πλευρές της επικοινωνίας.

Αυτό που συμβαίνει όταν χρησιμοποιείτε δεξιότητες τέταρτου σταδίου στη συμμετοχική ακρόαση είναι πραγματικά απίστευτο. Καθώς προσπαθείτε αυθεντικά να καταλάβετε, καθώς αναδιατυπώνετε το περιεχόμενο και αντανακλάτε

το νόημα, δίνετε στο συνομιλητή σας ψυχολογική ανάσα. Τον βοηθάτε επίσης να επεξεργαστεί τις σκέψεις και τα αισθήματά του. Καθώς μεγαλώνει η εμπιστοσύνη του στην ειλικρινή επιθυμία σας να τον ακούσετε και να τον κατανοήσετε πραγματικά, εξαφανίζεται το φράγμα ανάμεσα σε αυτά που συμβαίνουν μέσα του και σε αυτά που εκφράζει όντως προς εσάς. Ανοίγει ο δρόμος για αβίαστη επικοινωνία ψυχής με ψυχή. Ο συνομιλητής σας δεν σκέφτεται και αισθάνεται κάτι διαφορετικό από αυτό που σας μεταδίδει. Αρχίζει να σας εμπιστεύεται με τα πιο βαθιά, τα πιο μύχια αισθήματα και τις σκέψεις του.

"Μπαμπά, δεν πάει άλλο, βαρέθηκα! Το σχολείο είναι άχρηστο!" (Θέλω να σου μιλήσω, να τραβήξω την προσοχή σου).

"Αισθάνεσαι πραγματικά απογοητευμένος από το σχολείο". (Ναι μπράβο! Αυτό ακριβώς αισθάνομαι!)

"Φυσικά, έτσι αισθάνομαι. Μαθαίνω τελείως άχρηστα πράγματα. Δεν ωφελούμαι τίποτε".

"Αισθάνεσαι ότι το σχολείο δεν σε ωφελεί, έτσι;". (Για να το σκεφτώ – αυτό εννοώ;).

"Ε, ναι. Τίποτα απ' όσα μαθαίνω δεν θα μου φανεί χρήσιμο. Θέλω να πω, κοίτα τον Τζο. Παράτησε το σχολείο και δουλεύει στα αυτοκίνητα. Και βγάζει ένα σωρό λεφτά. Μη μου πεις ότι δεν είναι έξυπνη απόφαση".

"Πιστεύεις ότι ο Τζο πήρε πραγματικά τη σωστή απόφαση, έτσι;". (Χμμ...).

"Χμμ, κατά κάποιο τρόπο, ναι. Τώρα βγάζει πολλά λεφτά. Αλλά σε λίγα χρόνια, πάω στοίχημα ότι θα χτυπάει το κεφάλι του".

"Δηλαδή, λες ότι ο Τζο θα αισθανθεί ότι πήρε λάθος απόφαση;".

"Έτσι θα γίνει. Κοίτα τι παρατάει. Θέλω να πω, αν δεν έχει μόρφωση, πώς θα τα βγάλει πέρα σ' αυτόν τον κόσμο;".

"Η μόρφωση είναι σπουδαίο πράγμα".

"Ναι, μπαμπά! Θέλω να πω, αν δεν έχεις δίπλωμα, αν δεν μπορείς να βρεις δουλειά ή να πας στο πανεπιστήμιο, τι μπορείς να κάνεις; Η μόρφωση χρειάζεται".

"Είναι κάτι σημαντικό για το μέλλον σου".

"Είναι. Και... ξέρεις κάτι; Ανησυχώ πάρα πολύ. Θα σου πω κάτι αλλά... δεν θα το πεις στη μαμά, έτσι;".

"Δεν θέλεις να το μάθει η μητέρα σου".

"Ε, δεν θέλω. Ωχ μωρέ, και δεν της το λες; Έτσι κι αλλιώς, θα το μάθει κάποτε. Κοίτα, μας δώσανε σήμερα τους βαθμούς από το διαγώνισμα της έκθεσης, και ο καθηγητής είπε ότι γράφω σαν μαθητής του δημοτικού. Του δημοτικού, ακούς; Κι εγώ είμαι μαθητής του λυκείου!".

Είδατε πόση διαφορά κάνει η πραγματική κατανόηση; Όλες οι καλοπροαίρετες συμβουλές του κόσμου δεν έχουν την παραμικρή αξία αν ούτε καν αντιμετωπίζουν το πραγματικό πρόβλημα. Και ποτέ δεν θα φτάσουμε στο πρόβλημα αν μένουμε εγκλωβισμένοι μέσα στη δική μας αυτοβιογραφία, τα δικά μας παραδείγματα, αν δεν "βγάζουμε τα γυαλιά μας" ώστε να δούμε τον κόσμο από μια άλλη οπτική γωνία.

"Δεν θα περάσω τις εξετάσεις, μπαμπά. Και σκέφτομαι ότι, άμα είναι να μην τις περάσω, καλύτερα να παρατήσω το σχολείο από τώρα. Αλλά δεν θέλω να το παρατήσω".

"Νοιώθεις κομμένος στα δύο. Βρίσκεσαι σε δίλημμα".

"Τι νομίζεις ότι πρέπει να κάνω, μπαμπά;"

* * *

Επιδιώκοντας πρώτα να κατανοήσει, ο πατέρας μετέτρεψε την απλή επαφή, τη "συναλλακτική ευκαιρία", σε μετασχηματιστική ευκαιρία. Αντί να αλληλεπιδρά επιφανειακά, σε επίπεδο πρόχειρων εμβλωματικών λύσεων, δημιούργησε μια κατάσταση στην οποία είναι τώρα σε θέση να επιδράσει μεταμορφωτικά, όχι μόνο στο γιο του, αλλά και στη σχέση τους. Αφήνοντας κατά μέρος τη δική του αυτοβιογραφία και επιδιώκοντας πραγματικά να καταλάβει, έκανε μια τεράστια κατάθεση στο Συναισθηματικό Τραπεζικό Λογαριασμό και ενδυνάμωσε το γιο του να ανοίξει τη μια στρώση μετά την άλλη και να φτάσει στο πραγματικό πρόβλημα.

Τώρα ο πατέρας και ο γιος βρίσκονται μαζί από την ίδια πλευρά του τραπεζιού και κοιτάζουν το πρόβλημα, αντί να βρίσκονται σε αντίθετες πλευρές και να κοιτάζουν ο ένας τον άλλον. Ο γιος ανοίγει την αυτοβιογραφία του πατέρα και ζητάει συμβουλή.

Ωστόσο, ακόμα κι όταν ο πατέρας αρχίσει να δίνει συμβουλές, πρέπει να παραμείνει ευαίσθητος στην επικοινωνία με το γιό του. Όσο η αντίδραση του γιου είναι *λογική*, ο πατέρας μπορεί πράγματι να κάνει ερωτήσεις και να δίνει συμβουλές. Από τη στιγμή όμως που η αντίδραση γίνεται *συναισθηματική*, πρέπει να επιστρέψει στη συμμετοχική ακρόαση.

"Κοίταξε, υπάρχουν ορισμένες λύσεις που θα μπορούσες να εξετάσεις".

"Ποιες, μπαμπά;"

"Ας πούμε, μια ειδική βοήθεια στην έκθεση. Νομίζω ότι το σχολείο διοργανώνει κάποια προγράμματα υποστηρικτικής διδασκαλίας".

"Το κοίταξα ήδη αυτό. Έχουν μάθημα δύο βράδια τη βδομάδα, και ολόκληρο το Σάββατο. Είναι πάρα πολύ, δεν μπορώ!".

Διαισθανόμενος *συναίσθημα* στην απάντηση, ο πατέρας επιστρέφει στη *μέθεξη*.

"Σου φαίνεται ότι δεν αξίζει τον κόπο".

"Κι έπειτα, μπαμπά, είπα στους μικρούς της πρώτης ότι θα είμαι προπονητής τους στο μπάσκετ".

"Υποσχέθηκες και δεν θέλεις να τους πουλήσεις".

"Να σου πω όμως κάτι, μπαμπά; Αν ήμουν σίγουρος ότι το πρόγραμμα διδασκαλίας θα με βοηθούσε, θα πήγαινα ακόμα κι αν ήταν κάθε βράδι. Θα έβρισκα κάποιον άλλο να προπονήσει τα πιτσιρίκια".

"Έχεις πραγματικά ανάγκη από βοήθεια, αλλά αμφιβάλεις αν θα σε βοηθήσει το υποστηρικτικό πρόγραμμα".

"Πιστεύεις ότι θα με βοηθήσει, μπαμπά;".

Τώρα ο γιος είναι πάλι ανοιχτός και *λογικός*. Τώρα ανοίγει ξανά την αυτοβιογραφία του πατέρα του. Τώρα δίνεται στον πατέρα άλλη μία ευκαιρία να επηρεάσει και να μετασηματίσει.

Υπάρχουν περιπτώσεις που ο μετασηματισμός έρχεται χωρίς εξωτερικές συμβουλές. Συχνά, όταν οι άνθρωποι βρίσκουν πραγματικά την ευκαιρία να ανοιχτούν, ξετυλίγουν μόνοι τους το κουβάρι των προβλημάτων τους και στην πορεία οι λύσεις τους παρουσιάζονται καθαρά.

Άλλες φορές, έχουν όντως ανάγκη από βοήθεια κι από μια άλλη ματιά. Το κλειδί είναι να επιζητείτε ειλικρινά το καλό του άλλου, να τον ακούτε συμμετοχικά, να του αφήσετε περιθώριο να φτάσει στο πρόβλημα και στη λύση με το δικό του ρυθμό και το δικό του βήμα. Τη μια στρώση μετά την άλλη, όπως όταν ξεφλουδίζουμε ένα κρεμμύδι μέχρι να φτάσουμε στην τρυφερή σάρκα μέσα του.

Όταν οι άνθρωποι πονούν πραγματικά και τους ακούτε ειλικρινά με άδολη επιθυμία να καταλάβετε, θα εκπλαγείτε από το πόσο γρήγορα ανοίγονται. Θέλουν να ανοιχτούν. Τα παιδιά θέλουν απελπισμένα να ανοιχτούν, ακόμα περισσότερο στους γονείς τους απ' ό,τι στους φίλους τους. Και θα ανοιχτούν, αν νοιώσουν ότι οι γονείς τους θα τα αγαπούν χωρίς όρους και θα μείνουν πιστοί κοντά τους μετά, αντί να τα κρίνουν ή να τα γελοιοποιήσουν.

Αν επιδιώκετε πραγματικά να καταλάβετε, χωρίς υποκρισία και χωρίς υστεροβουλία, θα υπάρξουν φορές που θα μείνετε κυριολεκτικά άφωνοι μπροστά στο ποτάμι της γνώσης και της κατανόησης που θα κυλήσει από τον άνθρωπο απέναντί σας. Μάλιστα, δεν είναι πάντοτε απαραίτητο να μιλήσετε για να φτάσετε στη συμμετοχή. Στην πραγματικότητα, ορισμένες φορές οι λέξεις απλώς εμπόδιο είναι. Κι αυτό είναι ένας πολύ σημαντικός λόγος για τον οποίο η τεχνική μόνη της δεν δίνει αποτέλεσμα. Αυτό το είδος κατανόησης υπερβαίνει την τεχνική. Η ξεκομμένη τεχνική είναι απλώς εμπόδιο.

Αναφέρθηκα στις δεξιότητες της συμμετοχικής ακρόασης επειδή οι δεξιότητες είναι σημαντικό τμήμα κάθε συνήθειας. Μας χρειάζονται οι δεξιότητες. Αλλά επιτρέψτε μου να επαναλάβω μία ακόμα φορά ότι οι δεξιότητες αποκλείεται να είναι αποτελεσματικές αν δεν συνοδεύονται από την *ειλικρινή επιθυμία* να κατανοήσετε. Οι άνθρωποι αντιδρούν με αγανάκτηση σε κάθε προσπάθεια να τους χειραγωγήσετε. Στην πραγματικότητα, αν έχετε να κάνετε με κωντινούς σας ανθρώπους, καλύτερο είναι να τους πείτε καθαρά τι επιδιώκετε.

"Διάβασα αυτό το βιβλίο για τη συμμετοχική ακρόαση και σκέφτηκα τη σχέση μας. Συνειδητοποίησα ότι δεν σε ακούω όπως πρέπει. Θέλω όμως. Είναι δύσκολο για μένα. Ίσως να τα κάνω θάλασσα καμιά φορά, αλλά θα το προσπαθήσω. Νοιάζομαι πραγματικά για σένα και θέλω να σε καταλάβω. Ελπίζω ότι θα με βοηθήσεις". Το να δηλώνετε το κίνητρό σας ισοδυναμεί με τεράστια κατάρθεση.

Αν όμως δεν είστε ειλικρινείς, μη σκεφτείτε να το δοκιμάσετε. Μπορεί να κάνετε τον άλλο να ανοιχτεί, αλλά αυτό αργότερα θα αποβεί εις βάρος σας όταν ο άλλος ανακαλύψει ότι δεν ενδιαφερόσασταν πραγματικά, ότι δεν θέλατε πραγματικά να ακούσετε· θα αισθανθεί απροφύλακτος, εκτεθειμένος, πληγωμένος. Η τεχνική είναι η κορυφή του παγόβουνου και πρέπει να προέρχεται από την τεράστια βάση χαρακτήρα από κάτω.

Υπάρχουν βέβαια άνθρωποι που διαμαρτύρονται ότι η συμμετοχική ακρόαση παίρνει πάρα πολύ χρόνο. Στην αρχή, ίσως να χρειάζεται λίγο περισσότερο χρόνο, αλλά εξοικονομεί πολύ περισσότερο χρόνο μετά. Αν είστε γιατρός και θέλετε να ορίσετε σωστή θεραπεία, το αποτελεσματικότερο που μπορείτε να κάνετε είναι να κάνετε επακριβή διάγνωση. Δεν μπορείτε να πείτε: "Είμαι πνιγμένος, δεν προλαβαίνω να κάνω διάγνωση. Πάρε αυτά τα φάρμακα".

Θυμάμαι μια φορά που βρισκόμουν στη Χαβάη, στη βόρεια ακτή του νησιού Οάχου και έγραφα στο δωμάτιό μου. Φύσαγε ένα απαλό αεράκι και είχα ανοίξει δύο παράθυρα, ένα μπροστά κι ένα στο πλάι, για να δροσίζεται το δωμάτιο. Πάνω σε ένα μεγάλο τραπέζι είχα απλώσει τις σελίδες του χειρογράφου μου, τακτοποιημένες σε κεφάλαια.

Ξαφνικά, το αεράκι δυνάμωσε και άρχισε να παίρνει τα χαρτιά. Θυμάμαι την απόγνωση που αισθάνθηκα επειδή τα πράγματα δεν ήταν πια τακτοποιημένα, πώς έτρεχα πέρα-δώθε στο δωμάτιο να μαζεύω τις σελίδες, που δεν είχαν αριθμηση, και να προσπαθώ απελπισμένα να τις βάλω στη σειρά ενώ ο αέρας τις παράσερνε ξανά. Στο τέλος, συνειδητοποίησα ότι θα ήταν καλύτερο να αφιερώσω δέκα δευτερόλεπτα και να κλείσω το ένα παράθυρο.

Η συμμετοχική ακρόαση παίρνει χρόνο, αλλά χρειάζεται ασύγκριτα περισσότερος χρόνος για να διορθωθούν παρεξηγήσεις όταν έχετε ήδη διανύσει χιλιόμετρα δρόμο, να επιστρέψετε και να τα ξανακάνετε από την αρχή, να ζείτε

με μη εκφρασμένα και άλυτα προβλήματα, να αντιμετωπίζετε τις συνέπειες που προέρχονται από το ότι δεν δώσατε ψυχολογική ανάσα στους ανθρώπους.

Ο διορατικός συμμετοχικός ακροατής μπορεί να διαβάσει γρήγορα τι συμβαίνει βαθιά μέσα, και μπορεί να δείξει τέτοια αποδοχή, τέτοια κατανόηση, που οι άλλοι θα αισθανθούν ασφάλεια και θα του ανοίξουν όλες τους τις στρώσεις μέχρι να φτάσουν μαζί στον τρυφερό εσωτερικό πυρήνα, εκεί που βρίσκεται το πρόβλημα.

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Καθώς μαθαίνετε να ακούτε σε βάθος τους άλλους, θα ανακαλύψετε τεράστιες διαφορές στον τρόπο αντίληψης. Θα αρχίσετε επίσης να εκτιμάτε τον αντίκτυπο που έχουν οι διαφορές αυτές καθώς οι άνθρωποι προσπαθούν να συνεργαστούν σε αλληλεξαρτημένες καταστάσεις.

Εσείς βλέπετε τη νεαρή κοπέλα· εγώ τη γηραιά κυρία. Και μπορεί νά έχουμε δίκιο και οι δύο.

Εσείς μπορεί να βλέπετε τον κόσμο μέσα από τα γυαλιά της επικέντρωσης στη σύζυγό σας· εγώ να τον βλέπω μέσα από το φακό της επικέντρωσης στο χρήμα.

Εσείς μπορεί να έχετε εθιστεί στη νοοτροπία της αφθονίας· εγώ να είμαι προγραμματισμένος στη νοοτροπία της έλλειψης.

Εσείς μπορεί να προσεγγίζετε τα προβλήματα από ένα ολιστικό παράδειγμα του δεξιού εγκεφάλου, με διαίσθηση και με άξονα εικόνες· εγώ μπορεί να ακολουθώ προσέγγιση του δεξιού εγκεφάλου, ακολουθιακή, αναλυτική, λεκτική.

Ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα μπορεί να είναι ριζικά διαφορετικός. Ωστόσο, και οι δύο έχουμε ζήσει με τα παραδείγματά μας χρόνια, πιστεύοντας ότι είναι "πραγματικότητα", και αμφιβάλλουμε για το χαρακτήρα και τις πνευματικές ικανότητες του οποιουδήποτε που "δεν μπορεί να δει την πραγματικότητα".

Τώρα, με όλες τις διαφορές μας, προσπαθούμε να δουλέψουμε μαζί – μαζί σε ένα γάμο, μια επιχείρηση, μια υπόθεση της κοινότητας – να διαχειριστούμε πόρους και να επιτύχουμε αποτελέσματα. Τι θα κάνουμε; Πώς θα ξεπεράσουμε τα όρια της ατομικής μας αντίληψης ώστε να μπορέσουμε να επικοινωνήσουμε σε βάθος, να ασχοληθούμε συνεργατικά με τα προβλήματα και να βρούμε λύσεις από τις οποίες θα ωφεληθούμε και οι δύο;

Η απάντηση είναι η Συνήθεια 5. Είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία του αμοιβαίου οφέλους. Ακόμα και αν (και ιδίως όταν) ο άλλος άνθρωπος δεν προέρχεται από αυτό το παράδειγμα, επιδιώξτε πρώτα να τον κατανοήσετε.

Η αρχή αυτή δούλεψε εξαιρετικά καλά για ένα στέλεχος εταιρείας που μου εκμυστηρεύτηκε την ακόλουθη εμπειρία:

"Δούλευα σε μια μικρή επιχείρηση η οποία εκείνη την εποχή διαπραγματευόταν ένα συμβόλαιο με ένα μεγάλο τραπεζικό οργανισμό εθνικής εμβέλειας. Ο οργανισμός έφερνε με το αεροπλάνο τους δικηγόρους του από το Σαν Φραντσίσκο, το διαπραγματευτή τους από το Οχάιο, συν τους προέδρους των δύο από τις μεγαλύτερες τράπεζές τους: συνολικά είχαν διαπραγματευτική ομάδα οκτώ ανθρώπων. Η εταιρεία όπου δούλευα είχε αποφασίσει να επιδιώξει το αμοιβαίο όφελος, αλλιώς να μην κλείσει συμφωνία. Ήθελαν να αυξήσουν σημαντικά το επίπεδο εξυπηρέτησης και το κόστος, αλλά έβρισκαν υπερβολικές τις απαιτήσεις του μεγάλου τραπεζικού οργανισμού".

"Ο πρόεδρος της εταιρείας μας πήγε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, κάθησε απέναντί τους και τους είπε: 'Θα θέλαμε να γράψετε εσείς το συμβόλαιο, όπως ακριβώς το θέλετε, ώστε να βεβαιωθούμε ότι καταλαβαίνουμε καλά τις ανάγκες σας και τις ανησυχίες σας. Θα απαντήσουμε σε αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες. Και μετά θα μιλήσουμε για τις τιμές'".

"Τα μέλη της διαπραγματευτικής ομάδας έμειναν άναυδα. Έμειναν κατάπληκτοι από το γεγονός ότι τους πρόσφερε τη δυνατότητα να γράψουν εκείνοι το συμβόλαιο. Το επεξεργάστηκαν τρεις ημέρες και το έφεραν".

"Όταν το παρουσίασαν, ο πρόεδρός μας είπε: 'Ας βεβαιωθώ τώρα ότι καταλαβαίνω αυτό που θέλετε'. Και άρχισε να εξετάζει το συμβόλαιο, αναδιατυπώνοντας το περιεχόμενό του, αντανakλώντας τα αισθήματά τους, μέχρι που βεβαιώθηκε, και αυτός και εκείνοι, ότι καταλάβαινε τι ήταν σημαντικό γι' αυτούς. 'Ναι, σωστά. Όχι, δεν εννοούσαμε ακριβώς αυτό... ναι, τώρα το καταλάβατε σωστά'".

"Όταν κατάλαβε στην εντέλεια την οπτική τους γωνία, άρχισε να τους εξηγεί ορισμένα προβλήματα από τη δική του οπτική γωνία... και εκείνοι τον άκουσαν. Ήταν έτοιμοι να ακούσουν. Δεν πάλευαν για ανάσα. Εκεί που στην αρχή η ατμόσφαιρα ήταν άκρως τυπική, με μικρή εμπιστοσύνη, σχεδόν εχθρική, τώρα είχε μετατραπεί σε γόνιμο περιβάλλον για σύμπραξη".

"Στο τέλος των συζητήσεων, τα μέλη της διαπραγματευτικής ομάδας τού είπαν ουσιαστικά: 'Θέλουμε να δουλέψουμε μαζί σας. Θέλουμε να κλείσουμε συμβόλαιο. Πες μας μόνο ποια είναι η τιμή και θα υπογράψουμε'".

ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΕΠΙΔΙΩΞΤΕ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΚΑΤΑΝΟΗΤΟΣ

Επιδιώξτε πρώτα να κατανοήσετε... και μετά να γίνετε κατανοητός. Το να ξέρετε πώς να γίνετε κατανοητός είναι το άλλο μισό της Συνήθειας 5, και έχει εξίσου μεγάλη σημασία προκειμένου να φτάσετε σε λύσεις αμοιβαίου οφέλους.

"ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ ΑΥΤΟ ΕΧΕΙ ΤΟ ΧΑΡΙΣΜΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΔΙΠΛΟ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΙΠΛΟΪΚΟ"

**M. Scott Peck, συγγραφέας του *The Road Less Travelled*
(Ο λιγότερο ταξιδεμένος δρόμος)**

Στις 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων, ο Stephen R. Covey παρουσιάζει μια ολιστική, ολοκληρωμένη, επικεντρωμένη σε αρχές προσέγγιση για την επίλυση προσωπικών και επαγγελματικών προβλημάτων. Με διεισδυτικές επισημάνσεις και χαρακτηριστικές αληθινές ιστορίες, ο Covey αποκαλύπτει βήμα προς βήμα τη διαδρομή για να φτάσουμε να ζούμε με δικαιοσύνη, ακεραιότητα, εντιμότητα και αξιοπρέπεια – τις αρχές που μας προσφέρουν ασφάλεια ώστε να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές, και τη σοφία και τη δύναμη ώστε να εκμεταλλευόμαστε τις ευκαιρίες που η αλλαγή αυτή δημιουργεί.

**"Οι θεμελιώδεις αρχές είναι το κλειδί της επιτυχίας.
Ο Stephen R. Covey τα κατέχει στην εντέλεια. Αγοράστε το
βιβλίο του αλλά, το σημαντικότερο, χρησιμοποιήστε το!"**
Anthony Robbins, συγγραφέας του *Unlimited Power* (Απεριόριστη δύναμη)



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237635

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>

ISBN 960-209-382-X



9 789602 093825