

THOMAS ERIKSON

ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΗΛΙΘΙΟΥΣ

μετάφραση  
Ανδριάννα Σακκά

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΔΙΟΠΤΡΑ



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Πρόλογος</i> .....	9
<i>Εισαγωγή: Ο άνθρωπος που περιστοιχιζόταν από ηλίθιους</i> .....	13
1. Η επικοινωνία πραγματοποιείται με τους όρους του ακροατή .....	21
2. Γιατί είμαστε όπως είμαστε; .....	29
3. Εισαγωγή στο σύστημα .....	35
4. Κόκκινη συμπεριφορά: Πώς να αναγνωρίσετε και να αποφύγετε ένα άτομο τύπου Α .....	39
5. Κίτρινη συμπεριφορά: Πώς να αναγνωρίσετε κάποιον που δεν πατάει πλέον στη Γη και πώς να τον επαναφέρετε στην πραγματικότητα .....	55
6. Πράσινη συμπεριφορά: Γιατί η αλλαγή είναι τόσο δύσκολη και πώς να την πραγματοποιήσετε .....	67
7. Μπλε συμπεριφορά: Επιδιώκοντας την τελειότητα .....	81
8. Η ενοχλητική αρνητική πλευρά ή αλλιώς κανένας δεν είναι τέλειος: Δυνατά και αδύναμα σημεία, αυτό που κανείς δεν θέλει να συζητήσει .....	99
9. Μαθαίνοντας νέα πράγματα: Πώς να χρησιμοποιείτε ό,τι μαθαίνετε .....	152
10. Γλώσσα του σώματος: Γιατί έχουν σημασία οι κινήσεις σας; Τι εντύπωση δίνετε πραγματικά; .....	157
11. Ένα παράδειγμα βγαλμένο από τη ζωή: Το εταιρικό πάρτι και πώς να καταλαβαίνετε αυτούς που γνωρίζετε .....	174
12. Προσαρμογή: Πώς να αντιμετωπίζετε τους ηλίθιους, δηλαδή όσους δεν είναι σαν εσάς .....	181

13. Πώς να ανακοινώσετε μια αρνητική είδηση, εφόσον ακόμη και η θετική κριτική παραμένει... κριτική: Η πρόκληση να εκφράσετε την προσωπική σας γνώμη ...	240
14. Ποιοι τα πάνε καλά μεταξύ τους και γιατί οι σχέσεις αυτές λειτουργούν: Η δυναμική της ομάδας στην καλύτερη μορφή της .....	268
15. Γραπτή επικοινωνία: Πώς να αξιολογήσετε κάποιον εάν δεν μπορείτε να τον συναντήσετε από κοντά .....	278
16. Τι μας κάνει έξαλλους; Το ταμπεραμέντο μπορεί να αποκαλύψει τα πάντα για ένα άτομο .....	283
17. Ο παράγοντας άγχος και οι κλέφτες της ενέργειας. Τι είναι στ' αλήθεια το άγχος; .....	293
18. Σύντομη ιστορική αναδρομή: Τίποτα δεν έχει αλλάξει – οι άνθρωποι ήταν ανέκαθεν έτσι .....	310
19. Φωνές από την πραγματική ζωή .....	319
20. Ένα μικρό τεστ για να ελέγξετε τι έχετε μάθει .....	350
21. Ένα τελευταίο παράδειγμα από την καθημερινή ζωή: Ίσως το πιο διαφωτιστικό ομαδικό έργο στην ιστορία του κόσμου .....	357
<i>Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του κεφαλαίου 20 .....</i>	<i>365</i>
<i>Άλλα βιβλία .....</i>	<i>366</i>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Πριν από πολλά χρόνια ο Μπιλ Μπονστέτερ και ο γιος του ο Ντέιβιντ ανέπτυξαν ένα επαναστατικό σύστημα λογισμικού βασισμένο στη μέθοδο DISC – έναν τρόπο περιγραφής της ανθρώπινης επικοινωνίας και ταξινόμησης της συμπεριφοράς και της μεθόδου που χρησιμοποιείται σε όλο το βιβλίο. Δυστυχώς, ο Μπιλ απεβίωσε στο μεταξύ, αλλά έκτοτε ο Ντέιβιντ διευθύνει την εταιρεία τους, την ΤΤΙ Success Insights. Αυτή η μέθοδος δημιουργίας προφίλ προσωπικότητας, παρά τις ταπεινές της ρίζες στην αγροτική Αϊόβα, πλέον χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και εταιρείες σε όλο τον κόσμο.

Όλα ξεκίνησαν με μια ερώτηση. Μια απλή, συγκεκριμένη ερώτηση: Θα μπορούσε ένας πωλητής γεωργικών προϊόντων να πουλήσει περισσότερους σπόρους απλώς κοιτώντας μια φάρμα;

Ως παιδί που μεγάλωσε στην αγροτική Αϊόβα είδα τον πατέρα μου να εφαρμόζει τις θεμελιώδεις αρχές των *Συναισθημάτων των απλών ανθρώπων* (*Emotion of Normal People*) του Γουίλιαμ Μούλτον Μάρστον. Εκείνη την εποχή ο πατέρας μου επικεντρώθηκε στο Μείγμα Προφίλ Αγοραστή, προσφέροντας στους πωλητές γεωργικών προϊόντων τη γνώση των εργαλείων του Μάρστον για να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους και τους αγρότες πελάτες τους. Ακόμη θυμάμαι τις

πρώτες μέρες, τότε που καθόμασταν σε ένα τραπέζι από πεύκο με εμφανείς ρόζους και τρώγαμε ζεστό ψαρονέφρι και ψητό καλαμπόκι, ενώ ο πατέρας μου δούλευε τις παρατηρήσεις του. «Απάτητα ιδιωτικά δρομάκια και περιποιημένα περιβόλια; Σίγουρα Μπλε. Πειραματική κτηνοτροφία και νέα κτίρια; Εδώ μιλάμε για Κόκκινο».

Αν και ήμαστε δεμένοι, οι πορείες μας ήταν απίστευτα διαφορετικές. Ο πατέρας μου, γνήσιος επιχειρηματίας και Κόκκινος/Κίτρινος με όλη τη σημασία της φράσης, διψούσε να συστήνει συμβουλευτικές εταιρείες και υπηρεσίες που βοήθησαν τους πωλητές να τελειοποιήσουν την τέχνη τους. Εγώ επέλεξα τον δρόμο των σπουδών, φοιτώντας στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα, σύμφωνα με την Κόκκινη/Μπλε φύση μου, όπου σπούδασα λογιστική και πληροφορική. Περνούσα τον ελεύθερο χρόνο μου στο εργαστήριο υπολογιστών, δίνοντας την ψυχή μου στον προγραμματισμό. Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου ο πατέρας μου τελειοποίησε τη μαγική ικανότητά του να καταλαβαίνει τους ανθρώπους.

Ο πατέρας μου κι εγώ παραμείναμε δεμένοι και μιλούσαμε πολύ συχνά, αν και ήμαστε σε διαφορετικές φάσεις στη ζωή μας. Ενώ σπούδαζα στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα, ο πατέρας μου μου ζήτησε να συνεισφέρω στο εγχείρημά του. Ρώτησε: «Τι θα γινόταν αν μπορούσαμε να συνδυάσουμε την ικανότητά σου στη δημιουργία λογισμικού με την ικανότητά μου στην ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς;». Ήμουν φιλόδοξος, διψούσα για μια ευχάριστη ενασχόληση με κώδικες και ξεκίνησα το πιο συναρπαστικό ταξίδι της ζωής μου. Φτιάξαμε μαζί ένα σύστημα λογισμικού που θα παρήγε μοντέλα για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Μπορέσαμε να προσεγγίσουμε περισσότερους ανθρώπους και να αποκαλύψουμε τη

δυναμική τους, χρησιμοποιώντας τότε δισκέτες και πολλαπλές αναφορές. Ο πατέρας μου κι εγώ ιδρύσαμε μια εταιρεία, την TTI Success Insights, στην Αϊόβα το 1984, για να κάνουμε αυτό ακριβώς.

Με την πάροδο του χρόνου δραπετεύσαμε από τους παγερούς χειμώνες των μεσοδυτικών Ηνωμένων Πολιτειών και μετεγκατασταθήκαμε, εμείς, οι οικογένειές μας και η επιχείρησή μας, στο ηλιόλουστο και ζεστό Σκότοντεϊλ της Αριζόνα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 αρχίσαμε να χρησιμοποιούμε το διαδίκτυο για τη διανομή των φημισμένων αξιολογήσεών μας. Σήμερα έχουμε μια ακμάζουσα επιχείρηση με διανομές σε όλο τον κόσμο.

Μπορεί να έχετε αναρωτηθεί αρκετές φορές γιατί είστε τόσο διαφορετικοί. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι, ως επί το πλείστον, περίπλοκη. Η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ένα ατελείωτο έργο, μια ατέρμονη επιδίωξη γνώσης για το πώς, το τι και το γιατί πίσω από τις επιλογές ενός προσώπου. Είναι εύκολο και συνάμα επικίνδυνο να κατηγοριοποιήσετε κάποιον που συμπεριφέρεται διαφορετικά από σας ως ανίδεο, άσχετο ή ακόμη και χοντροκέφαλο. Ο σημερινός κόσμος απαιτεί μια πιο εκλεπτυσμένη κατανόηση χάρη στην οποία εκτιμούμε ένα πρόσωπο, τόσο για τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία του.

Στο μεταξύ ο πατέρας μου έχει αποβιώσει. Αλλά ο στόχος μας, η αποκάλυψη των ανθρώπινων δυνατοτήτων, παραμένει ζωντανός. Αυτό το βιβλίο μιλάει για τις έννοιες που εφάρμοσε ο πατέρας μου σε εκπαιδεύσεις πωλητών και τις εφαρμόζει σε μια ακόμη πιο περίπλοκη κατάσταση: στην κατανόηση των ηλίθιων που μας περιβάλλουν όλους.

Διαβάζοντας, νομίζω ότι θα καταλάβετε την αξία ενός

Κόκκινου, ενός Κίτρινου, ενός Πράσινου και ενός Μπλε. Ελπίζω ότι θα αποκομίσετε μερικές πρακτικές συμβουλές για την αποτελεσματική επικοινωνία με κάθε τύπο. Αλλά το πιο σημαντικό μάθημα που μπορείτε να πάρετε είναι ότι οι ηλίθιοι που μας περιβάλλουν στην πραγματικότητα κάθε άλλο παρά ηλίθιοι είναι. Αντιθέτως, είναι άτομα άξια σεβασμού, κατανόησης και εκτίμησης.

Οποιοσδήποτε μπορεί να χρησιμοποιήσει τα πλαίσια που σκιαγραφούνται σε αυτό το βιβλίο για να προχωρήσει στο παιχνίδι της ζωής. Και δείτε το κι έτσι: Αν δεν καταλάβετε και αν δεν χρησιμοποιήσετε τις αρχές, θα συνεχίσετε να περιστοιχίζετε από ηλίθιους. Και κανείς δεν το θέλει αυτό.

Ντέιβιντ Μπονστέτερ  
Διευθύνων σύμβουλος  
TTI Success Insights



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο άνθρωπος που περιστοιχιζόταν από ηλίθιους

Ήμουν ακόμη στο γυμνάσιο όταν παρατήρησα για πρώτη φορά ότι τα πήγαινα καλύτερα με συγκεκριμένους ανθρώπους και όχι με άλλους. Ήταν εύκολο να μιλήσω με μερικούς από τους φίλους μου. Σε κάθε μας συζήτηση βρίσκαμε πάντα τις σωστές λέξεις και όλα κυλούσαν ομαλά. Δεν υπήρξε ποτέ σύγκρουση και συμπαθούσαμε ο ένας τον άλλο. Με άλλους ανθρώπους, αντίθετα, όλα πήγαιναν στραβά. Ό,τι κι αν έλεγα πήγαινε στον βρόντο και δεν μπορούσα να καταλάβω γιατί.

Γιατί είναι τόσο εύκολο να μιλάς σε κάποιους, ενώ σε κάποιους άλλους όχι; Καθώς ήμουν νέος, σίγουρα δεν ξαγρυπνούσα σκεπτόμενος αυτό το πράγμα. Ωστόσο, εξακολουθώ να θυμάμαι ότι με προβλημάτιζε το γιατί κάποιες συνομιλίες έρρεαν φυσικά, ενώ άλλες δεν έπαιρναν καν μπρος – όποια κι αν ήταν η δική μου συμπεριφορά. Ήταν απλώς ακατανόητο. Άρχισα να χρησιμοποιώ διαφορετικές μεθόδους για να τεστάρω διάφορους ανθρώπους. Δοκίμασα να πω τα ίδια πράγματα σε παρόμοια πλαίσια μόνο και μόνο για να δω αντιδράσεις. Μερικές φορές το κόλπο έπαινε και προέκυπτε μια ενδιαφέρουσα συζήτηση. Σε άλλες περιπτώσεις δεν συνέβαινε απολύτως τίποτα. Ο κόσμος με κοιτούσε σαν να ήμουν από άλλο πλανήτη, και ενίοτε έτσι ένιωθα κι εγώ για τον εαυτό μου.

Όταν είμαστε νέοι τείνουμε να σκεφτόμαστε τα πράγματα

πολύ απλά. Επειδή μερικοί άνθρωποι στον κύκλο των φίλων μου αντιδρούσαν φυσιολογικά, αυτό σήμαινε βέβαια ότι ήταν αυτομάτως οι καλοί της υπόθεσης. Και έτσι υπέθεσα ότι κάτι δεν πήγαινε καλά με τους ανθρώπους που δεν με καταλάβαιναν. Τι άλλη εξήγηση θα μπορούσε να υπάρχει; Εγώ ήμουν ο ίδιος συνέχεια! Απλώς κάτι δεν πήγαινε καθόλου καλά με κάποιους ανθρώπους. Έτσι, άρχισα να αποφεύγω αυτά τα περίεργα, δύσκολα άτομα επειδή δεν τα καταλάβαινα. Πείτε το «η αθωότητα της νιότης» αν θέλετε, αλλά είχε κάποιες διασκεδαστικές συνέπειες. Τα επόμενα χρόνια, ωστόσο, όλα αυτά άλλαξαν.

Η ζωή συνεχίστηκε με την οικογένεια και την καριέρα μου, και εγώ εξακολουθούσα να κατηγοριοποιώ τους ανθρώπους σε δύο ομάδες – από τη μια οι καλοί και λογικοί και από την άλλη όλοι οι υπόλοιποι, εκείνοι που φαίνεται ότι δεν καταλαβαίνουν απολύτως τίποτα.

Όταν ήμουν είκοσι πέντε χρονών γνώρισα έναν άνθρωπο που ήταν αυτοαπασχολούμενος. Ο εξηντάρης πλέον Στούρε ίδρυσε δική του επιχείρηση και την ανέπτυξε επί πολλά χρόνια. Μου ανατέθηκε να του πάρω συνέντευξη λίγο πριν υλοποιηθεί ένα νέο έργο. Αρχίσαμε να μιλάμε για το πώς λειτουργούσαν τα πράγματα στην εταιρεία του. Ένα από τα πρώτα σχόλια που έκανε ο Στούρε ήταν ότι περιοριζόταν από ηλίθιους. Θυμάμαι ότι γέλασα τότε γιατί νόμισα ότι το είπε στ' αστεία. Όμως, το εννοούσε. Το πρόσωπό του κοκκίνισε καθώς μου εξηγούσε ότι οι άνθρωποι που εργαζόνταν στο τμήμα Α ήταν εντελώς ηλίθιοι, ένας προς έναν. Το τμήμα Β είχε μόνο ηλίθιους που δεν καταλάβαιναν τίποτα. Και ακόμη δεν είχε πιάσει στο στόμα του το τμήμα Γ. Αυτοί ήταν οι χειρότεροι απ' όλους! Ήταν τόσο αλλόκοτοι, που ο Στούρε

δεν μπορούσε να καταλάβει πώς κατάφερναν να πηγαίνουν στη δουλειά κάθε πρωί.

Όσο περισσότερο τον άκουγα, τόσο συνειδητοποιούσα ότι υπήρχε κάτι πολύ περίεργο σε αυτή την ιστορία. Τον ρώτησα αν πραγματικά πίστευε ότι περιστοιχιζόταν από νλίθιους. Με κοίταξε και μου εξήγησε ότι ελάχιστοι υπάλληλοί του άξιζαν.

Ο Στούρε δεν είχε κανένα πρόβλημα να μάθαιναν οι υπάλληλοί του πώς ένιωθε γι' αυτούς. Δεν δίσταζε διόλου να αποκαλέσει κάποιον νλίθιο μπροστά σε όλη την εταιρεία. Αυτό σήμαινε ότι οι υπάλληλοί του άρχισαν να τον αποφεύγουν. Κανείς δεν τολμούσε να συναντηθεί κατ' ιδίαν μαζί του. Ποτέ δεν άκουγε άσχημα νέα γιατί συχνά πυροβολούσε τον αγγελιοφόρο. Μάλιστα, σε ένα από τα γραφεία είχαν τοποθετήσει ένα προειδοποιητικό φως στην είσοδο του κτιρίου. Διακριτικά τοποθετημένο πάνω από το γραφείο υποδοχής, το φως γινόταν κόκκινο όταν ήταν εκείνος εκεί και πράσινο όταν έλειπε.

Όλοι το ήξεραν αυτό. Όχι μόνο το προσωπικό, αλλά ακόμη και οι πελάτες έριχναν αυτόματα μια νευρική ματιά στο φως για να ανακαλύψουν τι τους περίμενε όταν θα περνούσαν το κατώφλι. Αν το φως ήταν κόκκινο, μερικοί έκαναν απλώς μεταβολή, αποφασίζοντας να επιστρέψουν μια πιο κατάλληλη στιγμή.

Όπως όλοι ξέρουμε, όταν είσαι νέος είσαι γεμάτος σπουδαίες ιδέες. Έτσι, του έθεσα τη μόνη ερώτηση που μπόρεσα να σκεφτώ: «Ποιος προσέλαβε όλους αυτούς τους νλίθιους;». Ήξερα, φυσικά, ότι τους περισσότερους από αυτούς τους είχε προσλάβει ο ίδιος. Το χειρότερο ήταν ότι ο Στούρε κατάλαβε ακριβώς τι υπαινισσόμουν. Αυτό που ρωτούσα σιωπηρώς ήταν: Ποιος είναι τελικά ο νλίθιος;

Ο Στούρε με πέταξε έξω. Αργότερα μου είπαν ότι αυτό που

πραγματικά ήθελε να κάνει ήταν να πάρει μια καραμπίνα και να με πυροβολήσει.

Αυτό το περιστατικό με έβαλε σε σκέψεις. Είχαμε έναν άνθρωπο που σύντομα θα έβγαινε στη σύνταξη. Ήταν προφανώς έμπειρος επιχειρηματίας, πολύ σεβαστός για τις πλούσιες γνώσεις του στον συγκεκριμένο κλάδο. Αλλά δεν τα έβγαζε πέρα με τους ανθρώπους. Δεν καταλάβαινε τον πιο κρίσιμο, περίπλοκο πόρο σε μια εταιρεία: τους υπαλλήλους. Και όποιον αδυνατούσε να καταλάβει τον βάφτιζε απλούστατα ηλίθιο.

Καθώς δεν είχα σχέσεις με την εταιρεία, μπορούσα εύκολα να δω πόσο λάθος ήταν το σκεπτικό του. Ο Στούρε δεν αντιλαμβανόταν ότι πάντα συνέκρινε τους άλλους με τον εαυτό του. Ο ορισμός του για την ηλιθιότητα ήταν απλούστατος: Οποιοσδήποτε δεν σκεφτόταν ή δεν ενεργούσε σαν αυτόν ήταν ηλίθιος. Χρησιμοποιούσε εκφράσεις που χρησιμοποιούσα κι εγώ για συγκεκριμένους τύπους ανθρώπων: «υπεροπτικοί φαφλατάδες», «χαϊβάνια», «αγεναίς» και «κουραστικοί». Αν και ποτέ δεν αποκάλεσα άλλο άνθρωπο ηλίθιο, αν μη τι άλλο όχι με σκοπό να το ακούσει, είχα προφανή προβλήματα με ορισμένους τύπους ανθρώπων.

Ήταν εντελώς φρικτή η σκέψη να είμαι αναγκασμένος να ζω τη ζωή μου θεωρώντας διαρκώς ότι είμαι περιστοιχισμένος από ανθρώπους με τους οποίους είναι αδύνατον να συνεργαστώ. Κάτι τέτοιο θα περιόριζε απίστευτα τις δικές μου δυνατότητες στη ζωή.

Προσπάθησα να δω τον εαυτό μου στον καθρέφτη. Η απόφαση ήταν εύκολη. Δεν ήθελα να είμαι σαν τον Στούρε. Ύστερα από μια ιδιαίτερα τοξική συνάντηση μαζί του και με μερικούς από τους άτυχους συναδέλφους του κάθισα στο αυτοκίνητο

με ένα σφίξιμο στο στομάχι. Η συνάντηση ήταν σκέτη καταστροφή. Όλοι ήταν εξαγριωμένοι. Αποφάσισα επιτόπου να αποκτήσω τη σημαντικότερη, κατά πάσα πιθανότητα, γνώση απ' όλες: Το πώς λειτουργούν οι άνθρωποι. Θα συναναστρεφόμενοι ανθρώπους μια ζωή, ασχέτως επαγγέλματος, και μου ήταν εύκολο να αντιληφθώ ότι θα ωφελούμουν αν μπορούσα να τους καταλάβω.

Αμέσως άρχισα να μελετώ πώς να κατανοήσω τους ανθρώπους που αρχικά φαίνονταν τόσο δύσκολοι. Γιατί μερικοί σιωπούν, γιατί άλλοι ποτέ δεν σταματούν να μιλούν, γιατί κάποιοι λένε πάντα την αλήθεια, ενώ άλλοι ποτέ; Γιατί κάποιοι από τους συναδέλφους μου έρχονται πάντα στην ώρα τους, ενώ άλλοι σπάνια; Και ακόμη: Γιατί μου αρέσουν μερικοί άνθρωποι περισσότερο από άλλους; Οι ιδέες που απέκτησα ήταν συναρπαστικές, και από τότε που ξεκίνησα αυτό το ταξίδι έγινα άλλος άνθρωπος. Οι γνώσεις που αποκόμισα με άλλαξαν ως άτομο, ως φίλο, ως συνάδελφο, ως γιο, ως σύζυγο και πατέρα των παιδιών μου.

Αυτό το βιβλίο μιλάει για την πιο διαδεδομένη ίσως μέθοδο στον κόσμο περιγραφής των διαφορών στην ανθρώπινη επικοινωνία. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται σύστημα DISA – ακρωνύμιο των λέξεων Dominance, Inducement, Submission και Analytic ability (Κυριαρχία, Προτροπή, Υποταγή και Αναλυτική ικανότητα). Αυτοί οι τέσσερις όροι είναι οι βασικοί τύποι προσωπικότητας, οι οποίοι περιγράφουν πώς βλέπουν οι άνθρωποι τον εαυτό τους σε σχέση με το περιβάλλον τους. Καθένας από αυτούς τους τύπους προσωπικότητας συσχετίζεται με ένα χρώμα – Κόκκινο, Κίτρινο, Πράσινο και Μπλε. Αυτό το σύστημα είναι κοινώς γνωστό ως σύστημα DISC, όπου το τελικό γράμμα του ακρωνύμιου (compliance) αντιστοιχεί στη

συμμόρφωση αντί της αναλυτικής ικανότητας. Χρησιμοποιώ παραλλαγές αυτού του εργαλείου πάνω από είκοσι χρόνια με εξαιρετικά αποτελέσματα.

Πώς όμως μπορείτε να γίνετε πραγματικά ικανότατοι στο να τα βγάξετε πέρα με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων; Υπάρχουν, φυσικά, διάφορες μέθοδοι. Η πιο συνηθισμένη είναι να ερευνήσετε το θέμα και να μάθετε τα βασικά. Αλλά μαθαίνοντας το θεωρητικό κομμάτι δεν γίνεσαι παγκοσμίου φήμης ειδικός στην επικοινωνία. Μόνο όταν αρχίσετε να χρησιμοποιείτε αυτές τις γνώσεις μπορείτε να αποκτήσετε πραγματική και λειτουργική ευχέρεια στον τομέα. Είναι όπως το να μαθαίνεις ποδήλατο – πρέπει πρώτα να το καβαλήσεις. Μόνο τότε συνειδητοποιείς τι πρέπει να κάνεις.

Από τότε που άρχισα να μελετώ πώς λειτουργούν οι άνθρωποι και να πασχίζω να κατανοήσω τις διαφορές στον τρόπο που επικοινωνούμε έγινα άλλος άνθρωπος. Δεν είμαι τόσο κατηγορηματικός πια, ούτε κρίνω τους άλλους μόνο και μόνο επειδή δεν είναι σαν εμένα. Εδώ και πολλά χρόνια η υπομονή μου με άτομα που είναι το άκρως αντίθετο από μένα είναι πολύ μεγαλύτερη. Θα ήταν υπερβολή να πω ότι ποτέ δεν εμπλέκομαι σε διαμάχες, ομοίως δεν θα προσπαθούσα να σας πείσω ότι δεν λέω ποτέ ψέματα, αλλά και τα δύο συμβαίνουν πολύ σπάνια πλέον.

Έχω έναν λόγο για να ευχαριστώ τον Στούρε – αφύπνισε το ενδιαφέρον μου για το θέμα. Χωρίς εκείνον αυτό το βιβλίο δεν θα είχε γραφτεί ποτέ.

Τι μπορείτε να κάνετε για να εμπλουτίσετε τις γνώσεις σας σχετικά με το πώς σχετίζονται και επικοινωνούν μεταξύ τους οι άνθρωποι; Μια καλή αρχή μπορεί να είναι να συνεχίσετε να διαβάζετε αυτό το βιβλίο – ολόκληρο το βιβλίο,

.....

όχι μόνο τα τρία πρώτα κεφάλαια. Με λίγη τύχη σε μερικά λεπτά μπορείτε να ξεκινήσετε το ίδιο ταξίδι που ξεκίνησα κι εγώ πριν από είκοσι χρόνια. Σας υπόσχομαι ότι δεν θα το μετανιώσετε.





## Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΡΟΥΣ ΤΟΥ ΑΚΡΟΑΤΗ

Ο τίτλος σάς ακούγεται περίεργος; Επιτρέψτε μου να σας εξηγήσω. Κάθε δήλωση που κάνετε σε ένα πρόσωπο φιλτράρεται από τα πλαίσια αναφοράς, τις προκαταλήψεις και τις ήδη διαμορφωμένες ιδέες του. Αυτό που απομένει τελικά είναι το μήνυμα που κατανοεί. Για πολλούς και διάφορους λόγους το άτομο μπορεί να ερμηνεύσει αυτό που θέλετε να μεταφέρετε με εντελώς διαφορετικό τρόπο από εκείνον που επιθυμούσατε. Ουσιαστικά αυτό που αντιλαμβάνεται ο άλλος ποικίλλει, φυσικά, ανάλογα με το άτομο στο οποίο μιλάτε, ωστόσο πολύ σπάνια περνάει ολόκληρο το μήνυμα ακριβώς όπως το έχετε συλλάβει στο μυαλό σας.

Μπορεί να νιώσετε θλίψη συνειδητοποιώντας ότι ελέγχετε ελάχιστα αυτό που καταλαβαίνει ο ακροατής σας. Όσο κι αν θέλετε να του ανοίξετε το μυαλό, δεν μπορείτε να κάνετε και πολλά. Αυτή είναι μία από τις πολλές προκλήσεις της επικοινωνίας. Είναι απλό: Δεν μπορείτε να αλλάξετε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ακροατής. Ωστόσο, οι περισσότεροι

άνθρωποι είναι συνειδητοποιημένοι και ευαίσθητοι ως προς το πώς θέλουν να αντιμετωπίζονται. Προσαρμόζοντας τον εαυτό σας στον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι θέλουν να αντιμετωπίζονται, γίνεστε πιο αποτελεσματικοί στην επικοινωνία σας.

### **Γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό;**

Βοηθάτε άλλους ανθρώπους να σας κατανοήσουν δημιουργώντας ένα ασφαλές πεδίο επικοινωνίας – με τους δικούς τους όρους. Στη συνέχεια, ο ακροατής μπορεί να χρησιμοποιήσει την ενέργειά του για να κατανοήσει αντί να αντιδρά συνειδητά ή ασυνείδητα στον δικό σας τρόπο επικοινωνίας.

Όλοι μας πρέπει να αναπτύξουμε ευελιξία και έτσι να είμαστε σε θέση να διαφοροποιήσουμε το ύφος της επικοινωνίας μας, προσαρμόζοντάς το όταν μιλάμε σε άτομα διαφορετικά από μας. Εδώ εντοπίζουμε μια άλλη αλήθεια: Ανεξάρτητα από τη μέθοδο με την οποία θα επιλέξετε να επικοινωνήσετε, ως άτομο θα ανήκετε πάντα στη μειονότητα. Ανεξάρτητα από το είδος της συμπεριφοράς σας, η πλειονότητα των ανθρώπων γύρω σας θα λειτουργεί διαφορετικά από σας. Δεν μπορείτε να βασιστείτε τη μέθοδο επικοινωνίας σας στις δικές σας προτιμήσεις. Η ευελιξία και η ικανότητα ερμηνείας των αναγκών των άλλων είναι αυτό που χαρακτηρίζει έναν ειδικό στην επικοινωνία.

Η γνώση και η κατανόηση του τρόπου συμπεριφοράς και της μεθόδου επικοινωνίας ενός άλλου ατόμου θα έχει αποτέλεσμα πιο εμπειριστατωμένες εικασίες ως προς το πώς ένα άτομο μπορεί ενδεχομένως να αντιδράσει σε διάφορες καταστάσεις. Αυτή η κατανόηση θα αυξήσει επίσης εντυπωσιακά την ικανότητά σας να γίνετε αντιληπτοί στο συγκεκριμένο άτομο.

## Κανένα σύστημα δεν είναι τέλειο

Επιτρέψτε μου να γίνω σαφής σχετικά με ένα σημαντικό σημείο: Αυτό το βιβλίο δεν ισχυρίζεται ότι περιέχει τα πάντα σε σχέση με το πώς εμείς, ως άνθρωποι, επικοινωνούμε μεταξύ μας. Κανένα βιβλίο δεν μπορεί να το κάνει αυτό, γιατί ο αριθμός των σημάτων που εκπέμπουμε διαρκώς στους γύρω μας δεν χωράει σε κανένα βιβλίο. Ακόμη κι αν μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε τη γλώσσα του σώματος, τις διαφορές μεταξύ του διαλόγου αντρών και γυναικών, τις πολιτιστικές διαφορές και όλους τους άλλους τρόπους καθορισμού των διακυμάνσεων της επικοινωνίας, δεν θα ήμασταν σε θέση να γράψουμε τα πάντα. Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε πτυχές ψυχολογίας, γραφολογίας, ηλικίας και αστρολογίας, και παρ' όλα αυτά να μην αποκτήσουμε μια 100% ολοκληρωμένη εικόνα.

Σύμφωνα με το αμερικανικό περιοδικό *American Journal of Business Education* (Ιούλιος/Αύγουστος 2013), έχουν γίνει περισσότερες από πενήντα εκατομμύρια αξιολογήσεις με τη χρήση του εργαλείου DISA. Κι όμως, ακόμη και με όλη αυτή την ενημέρωση η επικοινωνία παραμένει ένα συναρπαστικό και αινιγματικό θέμα. Οι άνθρωποι δεν είναι υπολογιστικά φύλλα του Excel. Δεν μπορούμε να υπολογίσουμε τα πάντα. Είμαστε πολύ περίπλοκοι για να μας περιγράψει κανείς πλήρως. Ακόμη και το μικρότερο παιδί είναι πολύ πιο περίπλοκο από οτιδήποτε μπορεί να μεταφερθεί σε ένα βιβλίο. Ωστόσο, μπορούμε να αποφύγουμε τα πιο κραυγαλέα λάθη κατανοώντας τα βασικά στοιχεία της ανθρώπινης επικοινωνίας.

## Συμβαίνει εδώ και καιρό

«Βλέπουμε τι κάνουμε, αλλά δεν βλέπουμε γιατί κάνουμε αυτό

που κάνουμε. Έτσι, αξιολογούμε και εκτιμούμε ο ένας τον άλλο μέσω αυτού που βλέπουμε ότι κάνουμε».

Αυτά τα λόγια προέρχονται από τον ψυχαναλυτή Καρλ Γιουνγκ. Τα διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς είναι το στοιχείο που δημιουργεί δυναμισμό στη ζωή μας. Όταν αναφέρομαι σε πρότυπα συμπεριφοράς δεν εννοώ μόνο το πώς ένας άνθρωπος ενεργεί σε μια μεμονωμένη περίπτωση (τις πράξεις του), αλλά το σύνολο των διαθέσεων, των πεποιθήσεων και των προσεγγίσεων που ρυθμίζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί. Μπορούμε να αναγνωρίσουμε τον εαυτό μας σε ορισμένα μοτίβα συμπεριφοράς, αλλά υπάρχουν κι άλλες μορφές συμπεριφοράς που ούτε τις αναγνωρίζουμε ούτε τις κατανοούμε. Εξάλλου, ο καθένας μας δρα διαφορετικά σε διαφορετικές καταστάσεις, γεγονός που μπορεί να αποτελεί πηγή χαράς ή εκνευρισμού για τους γύρω μας.

Παρόλο που οι μεμονωμένες ενέργειες μπορεί, φυσικά, να είναι σωστές ή λανθασμένες, δεν υπάρχει πραγματικά κανένα μοτίβο συμπεριφοράς που είναι σωστό ή λάθος. Δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη συμπεριφορά. Είστε αυτοί που είστε, και δεν υπάρχει λόγος να αναρωτιέστε γιατί. Είστε καλά, όπως κι αν είστε φτιαγμένοι. Όπως κι αν επιλέγεται να συμπεριφερθείτε, όπως κι αν γίνεστε αντιληπτοί, είστε καλά. Σε λογικά πλαίσια φυσικά.

Είμαι κι εγώ ένας από αυτούς, εντάξει;

Σε έναν τέλειο κόσμο θα ήταν εύκολο να πει απλώς κανείς: «Είμαι ένα ιδιαίτερο είδος ανθρώπου και αυτό δεν πειράζει γιατί το διάβασα σε ένα βιβλίο. Έτσι είμαι και έτσι ενεργώ». Σίγουρα, δεν θα ήταν υπέροχο να μην ήσαστε υποχρεωμένοι να κατοματαχειρισθείτε την προσωπικότητά σας; Να είστε πάντα σε θέση να ενεργείτε και να συμπεριφέρεστε ακριβώς

όπως νιώθετε τη δεδομένη στιγμή; Μπορείτε να το κάνετε αυτό. Μπορείτε να συμπεριφέρεστε ακριβώς όπως επιθυμείτε. Το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να βρείτε τη σωστή κατάσταση για να το κάνετε.

Υπάρχουν δύο περιπτώσεις στις οποίες μπορείτε να είστε απλώς ο εαυτός σας:

Η πρώτη κατάσταση είναι όταν βρίσκεστε μόνοι σας σε ένα δωμάτιο. Τότε δεν έχει σημασία πώς μιλάτε ή τι κάνετε. Δεν βλάπτει κανέναν αν ουρλιάξετε και βρίσετε ή αν απλώς θελήσετε να καθίσετε σιωπηλοί και να συλλογιστείτε τα μεγάλα μυστήρια της ζωής ή να αναρωτηθείτε γιατί τα μοντέλα μόδας πάντα φαίνονται τόσο τσατισμένα. Μονάχοι σας μπορείτε να συμπεριφέρεστε ακριβώς όπως νιώθετε. Απλό, έτσι δεν είναι;

Η δεύτερη κατάσταση όπου μπορείτε να είστε απολύτως ο εαυτός σας είναι όταν όλοι οι άλλοι στο δωμάτιο είναι ακριβώς όπως εσείς. Τι μας έμαθαν οι μανάδες μας; Να φερόμαστε στους άλλους όπως θέλουμε να μας φέρονται. Εξαιρετική συμβουλή και με πολύ καλές προθέσεις. Και επίσης λειτουργεί, αρκεί να είναι όλοι ίδιοι με εσάς. Το μόνο που χρειάζεται να κάνετε είναι μια λίστα με όλους τους ανθρώπους που γνωρίζετε οι οποίοι πιστεύουν ακριβώς ό,τι κι εσείς, σκέφτονται και ενεργούν ακριβώς όπως εσείς σε όλες τις περιπτώσεις. Στη συνέχεια τηλεφωνήστε τους και αρχίστε να κάνετε παρέα.

Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση θα ήταν μάλλον καλή ιδέα να κατανοήσετε πώς σας αντιλαμβάνονται οι άλλοι και πώς λειτουργούν. Δεν νομίζω ότι θα κάνω κάποια βαρυσήμαντη δήλωση αν σας πω ότι οι περισσότεροι άνθρωποι που γνωρίζετε δεν μοιάζουν με εσάς.

Οι λέξεις μπορεί να έχουν απίστευτη δύναμη, αλλά οι λέξεις που επιλέγουμε και ο τρόπος με τον οποίο τις χρησιμοποιούμε

ποικίλλουν. Όπως ξέρετε, υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες των λέξεων. Και όταν χρησιμοποιείτε τη λάθος λέξη, τότε, ναι, ίσως είστε ηλίθιος.

### **Περιστοιχιζόμαστε από ηλίθιους – ή μήπως όχι;**

Τι σημαίνει βασικά αυτό; Καθώς έγραφα, μου ήρθε στο μυαλό η ακόλουθη αναλογία: τα μοτίβα συμπεριφοράς μοιάζουν με εργαλειοθήκη. Όλοι οι τύποι είναι απαραίτητοι. Ανάλογα με την περίπτωση, ένα εργαλείο μερικές φορές είναι σωστό και μερικές λάθος. Μια βαριοπούλα γύρω στα δεκαπέντε κιλά είναι τέλεια για να γκρεμίζεις τοίχους, αλλά δεν ενδείκνυται αν θέλεις να κρεμάσεις μια φωτογραφία στο φουαγέ.

Κάποιοι αντιτίθενται στην ιδέα της ταξινόμησης των ανθρώπων σε διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Ίσως κι εσείς πιστεύετε ότι δεν πρέπει να κατηγοριοποιείτε τους ανθρώπους με αυτόν τον τρόπο, ότι είναι λάθος να κατηγοριοποιεί κανείς τους ανθρώπους γενικότερα. Ωστόσο, όλοι το κάνουμε, ίσως με άλλο τρόπο απ' ό,τι αυτό το βιβλίο, μολταυτά όλοι καταγράφουμε τις διαφορές μας. Το γεγονός παραμένει ότι είμαστε διαφορετικοί και, κατά τη γνώμη μου, η επισήμανση αυτή μπορεί να είναι κάτι θετικό αν την κάνετε με τον σωστό τρόπο. Με ακατάλληλη χρήση κάθε εργαλείο μπορεί να είναι επιβλαβές. Έχει να κάνει περισσότερο με το άτομο που το χρησιμοποιεί παρά με το ίδιο το εργαλείο. Αυτό το βιβλίο είναι η εισαγωγή σας στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στον διάλογο. Τα υπόλοιπα εξαρτώνται από σας.

Ορισμένα αποσπάσματα από αυτά που πρόκειται να διαβάσετε τα έχω συγκεντρώσει από τα στατιστικά στοιχεία της TTI Success Insights. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να αδράξω

την ευκαιρία για να ευχαριστήσω τους Sune Gellberg και Edouard Levit, που μοιράστηκαν μαζί μου τόσο γενναιόδωρα την εμπειρία τους και το εκπαιδευτικό υλικό τους.

## **Ανεξάρτητα από το πόσο παράξενο μπορεί να φαίνεται, θεωρητικά κάθε είδους συμπεριφορά είναι φυσιολογική**

**Η κανονική συμπεριφορά...**

*...είναι σχετικά προβλέψιμη. Αλλά:*

κάθε άτομο αντιδρά με τον συνήθη για αυτό τρόπο σε παρεμφερείς καταστάσεις. Είναι αδύνατον να προβλέψουμε κάθε πιθανή αντίδραση προτού αυτή συμβεί.

*...είναι μέρος ενός μοτίβου.*

Συχνά αντιδρούμε με συνεπή μοτίβα. Ως εκ τούτου, πρέπει να σεβόμαστε τα μοτίβα του άλλου ατόμου. Και να κατανοήσουμε τα δικά μας.

*...είναι ευμετάβλητη.*

Πρέπει να μάθουμε να ακούμε, να ενεργούμε, να μιλάμε ανοιχτά και να προβληματιζόμαστε προκειμένου να κάνουμε αυτό που είναι συναφές τη δεδομένη στιγμή. Ο καθένας μπορεί να προσαρμοστεί.

*...μπορεί να παρατηρηθεί.*

Θα πρέπει να είμαστε σε θέση να παρατηρούμε και να εξετάζουμε τις περισσότερες μορφές συμπεριφοράς. Ο καθένας μπορεί να λάβει υπόψη του τους ανθρώπους γύρω του.

*...είναι κατανοητή.*

Θα πρέπει να είμαστε σε θέση να κατανοούμε γιατί οι άνθρωποι αισθάνονται και κάνουν ό,τι κάνουν – αυτή τη στιγμή. Όλοι μπορούν να σκεφτούν τα γιατί.