

MEDZINÁRODNÝ BESTSELLER

OBKLOPENÝ IDIOTMI

VTIPNÁ PRÍRUČKA, KTORÁ ZMENÍ VÁŠ SPÔSOB KOMUNIKÁCIE
S VAŠÍM ŠÉFOM, KOLEGOM ČI DOKONCA MANŽELOM/MANŽELKOU



MOTÝĽ

THOMAS ERIKSON

OBKLOPENÝ IDIOTMI

OBKLOPENÝ IDIOTMI

AKO ROZUMIEŤ TÝM,
KTORÝM SA ROZUMIEŤ NEDÁ

THOMAS ERIKSON



VYDAVATELSTVO MOTÝL

OMGIVEN AV IDIOTER

Copyright © Thomas Erikson 2014 by Agreement with Andrew Nurnberg Associates International Limited and Enberg Agency, Sweden

All rights reserved.

Translation © Martina Šturcelová 2019

Design © Motýľ design 2019

Cover photo © Göran Alfred/Alfreds Design

Slovak edition © Vydavateľstvo Motýľ 2019

ISBN: 978-80-8164-187-9

Obsah

| | |
|--|-----|
| Predslov..... | 7 |
| Úvod..... | 11 |
| 1. KAPITOLA KOMUNIKÁCIA PREBIEHA PODĽA PRAVIDIEL POSLUCHÁČA | 17 |
| 2. KAPITOLA PREČO SME TAKÍ, AKÍ SME? | 23 |
| 3. KAPITOLA ÚVOD DO SYSTÉMU | 29 |
| 4. KAPITOLA ČERVENÉ SPRÁVANIE | 33 |
| 5. KAPITOLA ŽLTÉ SPRÁVANIE | 45 |
| 6. KAPITOLA ZELENÉ SPRÁVANIE | 55 |
| 7. KAPITOLA MODRÉ SPRÁVANIE | 65 |
| 8. KAPITOLA NEPRÍJEMNÁ DRUHÁ STRANA VECI – ALEBO NIKTO NIE JE DOKONALÝ | 79 |
| 9. KAPITOLA OSVOJOVANIE SI NOVÝCH VECÍ | 115 |
| 10. KAPITOLA REČ TELA: PREČO? AKO KONÁME A PÔSOBÍME | 119 |
| 11. KAPITOLA PRÍKLAD ZO SKUTOČNÉHO ŽIVOTA | 131 |
| 12. KAPITOLA AKO SA PRISPÔSOBIŤ | 137 |

| | |
|---|-----|
| 13. KAPITOLA | |
| AKO PODAŤ ZLÉ SPRÁVY, PRETOŽE AJ POZITÍVNA KRITIKA | |
| JE LEN KRITIKA | 181 |
| 14. KAPITOLA | |
| KTO S KÝM DOBRE VYCHÁDZA A PREČO | 201 |
| 15. KAPITOLA | |
| PÍSOVNÁ KOMUNIKÁCIA | 209 |
| 16. KAPITOLA | |
| ČO NÁS NAJVIAC ROZČUĽUJE? | 215 |
| 17. KAPITOLA | |
| STRESOVÉ FAKTORY A ENERGETICKÉ HROZBY. | |
| ČO JE VLASTNE STRES? | 223 |
| 18. KAPITOLA | |
| KRÁTKY POHĽAD DO DEJÍN | 237 |
| 19. KAPITOLA | |
| HLASY ZO SKUTOČNÉHO ŽIVOTA | 245 |
| 20. KAPITOLA | |
| KRÁTKY KVÍZ NA ZOPAKOVANIE | 269 |
| 21. KAPITOLA | |
| POSLEDNÝ PRÍKLAD ZO SKUTOČNÉHO ŽIVOTA | 273 |

Predslov

Pred mnohými rokmi vytvorili Bill spolu so synom Davidom revolučný softvérový systém založený na metóde DISC (dominance – dominancia, inducement – inšpirácia, submission – poslušnosť a compliance – ochota), ktorá opisuje komunikáciu a správanie medzi ľuďmi. Opierame sa o ňu aj v tejto knihe. Bill nás už, bohužiaľ, opustil, no ich spoločnosť TTI Success Insights naďalej vedie David. Od čias skromných začiatkov v Iowe zaznamenala spomínaná metóda profilovania osobnosti obrovský úspech a dnes ju využívajú firmy a korporácie po celom svete.

Všetko sa to začalo otázkou. Jednoduchou, konkrétnou. Môže farmár predať viac zrna, ak sa bude na svoju farmu iba pozerat?

Vyrastal som v Iowe a v detstve som bol svedkom toho, ako môj otec aktívne využíva princípy knihy Williama Moultona Marstona *Emócie normálnych ľudí*. Vytváral profily kupujúcich a podľa Marstonovej knihy radil farmárom, ako lepšie porozumieť sebe i zákazníkom. Dodnes si spomínam na začiatky, keď sme za krivým stolom z borovicového dreva jedávali bravčovú sviečkovú s pečenou kukuricou a otec si prechádzal zistenia. „Dokonalé príjazdové cesty a upravené lesy? Určite modrá. Nový dobytok aj budovy? To je červená.“

Hoci sme mali veľmi blízky vzťah, naše povahy hádam ani nemohli byť odlišnejšie. Otec bol pravý podnikateľ, červeno-žltý v každom zmysle. Lákalo ho budovanie poradenských firiem a agentúr, ktoré by pomáhali obchodníkom. Ja som zase túžil po vyššom vzdelaní. Zapísal som sa teda na Iowskú univerzitu a presne v súlade s červeno-modrou povahou som sa

s nadšením pustil do štúdia účtovníctva a informatiky. Voľný čas som trávil v počítačovom laboratóriu a celú dušu som vlieval do tvorby programov. Kým som bol na škole, otec zdokonaľoval svoje majstrovské zručnosti v chápaní ľudí.

Stále sme boli v kontakte, hoci sme prechádzali odlišnými fázami života. Ešte počas štúdia si ma otec jedného dňa posadil a požiadal ma o pomoc. „Čo keby sme spojili tvoje softvérové zručnosti s mojou schopnosťou analyzovať ľudské správanie?“ Bol som ctižiadostivý a dychtil som po zábave s kódovaním. Vydal som sa teda v ústrety najvzrušujúcejšiemu dobrodružstvu svojho života. S otcom sme vytvorili softvérový systém na podrobný rozbor ľudského správania.

Vďaka 3,5-palcovým disketám a dvadsaťštyristranovým analýzám sme dokázali odhaliť potenciál človeka, a to nám poskytlo široký záber. V roku 1984 sme v Iowe založili spoločnosť TTI Success Insights.

Po čase sme vymenili mrazivé zimy za klímu Stredozápadu a presťahovali firmu i rodiny do teplého, slnečného Scottsdale. Koncom deväťdesiatych rokov sme začali svoje vychýrené hodnotenia poskytovať aj prostredníctvom internetu. Dnes máme úspešný podnik s distribútormi po celom svete.

Možno sa celý život čudujete, prečo sa tak líšite od iných. Ľudské správanie je veľmi komplikované a nejasné. Niektorí jedinci sa občas správajú ako idioti.

Pochopenie dôvodov našich rozhodnutí je večný oriešok. Vyhlásiť niekoho, kto sa prejavuje inak, za ignoranta či tvrdohlavca, je veľmi ľahké, no zároveň nebezpečné. Dnešný svet však potrebuje dômyselnejší prístup a zameranie na prednosti i slabiny každého z nás.

Môj otec už, žiaľ, nie je medzi nami, no náš spoločný cieľ – odhaliť ľudský potenciál – žije dodnes. Táto kniha vychádza z konceptov, ktoré otec používal pri školeniach predajcov, a aplikuje sa na čosi oveľa zložitejšie – pochopenie idiotov okolo nás.

Pri čítaní sa veľmi rýchlo zorientujete v rozdieloch medzi červenou, žltou, zelenou a modrou farbou. Dúfam, že si odnesiete aj zopár praktických rád, ktoré vám pomôžu efektívne komunikovať s každým typom osobnosti. To najdôležitejšie, čo vám táto kniha môže dať, je však pochopenie, že idioti naokolo vlastne nie sú idioti. Každý z nich si zaslúži úctu, porozumenie a ocenenie.

Koncepty, ktoré nájdete v knihe, môže využívať ktokoľvek a vďaka nim sa posunúť. Pozrite sa na to takto: ak ich nepochopíte alebo odmietnete používať, ostanete naďalej obklopený idiotmi. A to nechce nikto.

David Bonnstetter,
výkonný riaditeľ
TTI Success Insights

MUŽ, KTORÝ BOL OBKLOPENÝ IDIOTMI

Na strednej škole som si prvý raz všimol, že s niektorými ľuďmi vychádzam lepšie a s inými horšie. S väčšinou kamarátov sa mi zhováralo ľahko. Našli sme tie správne slová, všetko šlo ako po masle. Nezažívali sme konflikty, mali sme sa radi. Boli však aj takí, pri ktorých sa všetko kazilo. Nevnímali, čo som hovoril, a ja som nechápal dôvod.

Prečo je komunikácia s určitými ľuďmi bezproblémová a iní sú ako chmuľovia? V mladosti som sa tým veľmi netrápil, no zaujímalo ma, ako k tomu dochádza. Niektoré rozhovory prebiehali prirodzene, druhé sa ani poriadne nezačali – bez ohľadu na to, ako som sa správval. Nerozumel som tomu. Začal som teda skúšať rôzne metódy. V podobných kontextoch som sa vyjadroval rovnako a sledoval reakcie. Niekedy to zabralo a rozprúdila sa zaujímavá diskusia. Inokedy sa nestalo vôbec nič. Ľudia na mňa zízali, akoby som bol z inej planéty, a miestami som sa tak aj cítil.

V mladom veku pozeráme na veci často veľmi jednoducho. Ak niekto z mojich priateľov zareagoval normálne, automaticky to pre mňa znamenalo, že je ten dobrý. Podľa rovnakej logiky som dospel k záveru, že s ľuďmi, ktorí mi nerozumeli, niečo nie je v poriadku. Čo iné by za tým mohlo byť? Ja som bol predsa celý čas rovnaký! Niektorí boli jednoducho čudáci, tak som sa im radšej vyhýbal, pretože som im nerozumel. Nazvite

to naivita mladosti, ak chcete, no vyústila do zábavných situácií. Časom sa to však zmenilo.

Život pokračoval ďalej. Práca, rodina, kariéra. Stále som si škatuľkoval okolie do dvoch skupín – dobrí a citliví na jednej strane, zvyšok na tej druhej. Jednotlivci, ktorých som nijako nedokázal pochopiť.

Keď som mal dvadsaťpäť, stretol som sa s jedným pánom na voľnej nohe. Dnes šesťdesiatročný Sture založil kedysi firmu a dlhé roky ju budoval. Robil som s ním vtedy rozhovor pred spustením nového projektu. Začali sme rozoberať fungovanie jeho podniku. Hneď na začiatku Sture vyhlásil, že má okolo seba kopy idiotov. Pamätám si, ako som sa z toho vtedy smial, pretože som to považoval za vtip. Ibaže on to myslel vážne. S tvárou červenou od zlosti mi vysvetľoval, že v oddelení A sú úplní idioti. Všetci do jedného. V oddelení B vraj pracujú iba hlupáci, ktorí sa v ničom nevyznajú. A to nás čakalo ešte oddelenie C! Tam boli tí najhorší! Sture nechápal, ako sú vôbec schopní prísť ráno do práce.

Čím dlhšie som ho počúval, tým viac mi na celom príbehu čosi nesesedelo. Spýtal som sa ho, či je naozaj presvedčený, že ho obklopujú iba idioti. Prebodol ma pohľadom a dodal, že za niečo stojí iba zopár jednotlivcov.

Vôbec nemal problém dať najavo, čo si o kom myslí. Bez váhania vynadal zamestnancom na verejnosti do idiotov. Naučili sa mu teda vyhybať. Nikto nemal odvahu diskutovať s ním medzi štyrmi očami, zlé správy sa k nemu nikdy nedostali. Pri každej by totiž vybuchol ako sopka. V jednej z pobočiek mali dokonca pri vchode nenápadné varovné svetielko. Ak bol Sture v budove, svietilo načerveno. Ak bol mimo, žiarilo nazeleno.

Vedeli o ňom všetci. Nielen zamestnanci, ale aj zákazníci rozoznávali už na prahu podľa farby, či majú čakať. Niektorí sa dokonca hneď otočili na päte, keď zbadali červenú, a radšej sa vrátili inokedy, vo vhodnejšom čase.

V mladosti máme plnú hlavu skvelých nápadov, to všetci dobre vieme. Pri rozhovore som teda vyhrkol prvú otázku, ktorá mi napadla: „Kto všetkých tých idiotov zamestnal?“ Bolo mi, samozrejme, jasné, že väčšinu z nich prijal on. Najhoršie na tom bolo, že Sture okamžite pochopil, kam tým smerujem. Medzi riadkami totiž ostala visieť iná otázka... *Kto je tu vlastne idiot?*

Vyhodil ma. Neskôr sa ku mne donieslo, že ma v skutočnosti chcel zastreliť.

Dlho som o tom incidente uvažoval. Ten chlapík mal ísť čoskoro do dôchodku. Bol očividne veľmi zdatný podnikateľ a uznávaný odborník vo svojej oblasti. Nevedel však vychádzať s ľuďmi. Nerozumel najdôležitejšej a zároveň najkomplikovanejšej súčasti organizácie – zamestnancom. Každého, koho nechápal, jednoducho považoval za idiota.

Keďže som u nich nepracoval a mal som nadhľad zvonku, veľmi rýchlo mi došlo, ako sa mýli. Sture si totiž vôbec nevedomoval, že v skutočnosti porovnáva všetkých so sebou. Ak niekto neuvažoval alebo nekonal presne ako on, bol automaticky idiot. Používal výrazy, po ktorých som kedysi sialal aj ja – arogantní táraji, byrokratickí chumaji, neokrôchaní bastardi, nudní chmuľovia. Hoci som nikdy nikoho nenazval idiotom, teda aspoň nie nahlas, aj ja som mal problém s určitými typmi ľudí.

Desila ma predstava, že budem obklopený osobami, s ktorými sa nedá pracovať. Neuveriteľne by ma to obmedzilo v raste.

Pozrel som sa na seba teda do zrkadla a rozhodnutie padlo veľmi rýchlo. Nechcel som skončiť ako Sture. Po jednom otrasnom stretnutí s ním a jeho úbohými kolegami som ostal sedieť v aute s hrčou v žalúdku. Bola to hotová katastrofa. Všetci tam zúrili ako besní. V tej chvíli som sa rozhodol nasmerovať pozornosť na tú najdôležitejšiu vec – pochopenie, ako ľudia fungujú. Bolo mi jasné, že sa s ľuďmi budem stretávať do konca

života, bez ohľadu na zamestnanie. Ak im teda porozumiem, budem vo výhode.

Okamžite som sa pustil do štúdia, aby som odhalil tajomstvo tých, ktorí sú na prvý pohľad komplikovaní. Prečo je niekto tichý a iný zas v jednom kuse rozpráva? Prečo jeden hovorí vždy pravdu a druhý naopak nikdy? Prečo chodia niektorí moji kolegovia všade načas, no iným sa to nedari? Uvedomil som si, že aj ja mám obľúbené typy. Dospel som k fascinujúcim poznatkom, a to ma od základov zmenilo. Ako človeka, priateľa, kolegu, syna, manžela aj otca.

Táto kniha je o jednej z najrozšírenejších metód, ktoré sa zaoberajú rozdielmi v ľudskej komunikácii. Volá sa DISA (dominance – dominancia, inducement – inšpirácia, submission – poslušnosť a analytic ability – analytická schopnosť). Všetky štyri pojmy zodpovedajú základným typom osobnosti podľa toho, ako človek vníma seba vo vzťahu k okoliu. Každému typu zodpovedá iná farba – červená, žltá, zelená a modrá. Systém sa často nazýva aj DISC, pričom posledné písmeno neznamená analytickú schopnosť, ale ochotu. Rôzne verzie tohto nástroja používam už viac ako dvadsať rokov a výsledky sú skvelé.

Chcete sa stať odborníkom v oblasti prístupu k ľuďom? Existujú rôzne spôsoby. Ten najbežnejší je preskúmať tematiku a osvojiť si základy. Ibaže ani najprepracovanejšia teória z vás nespraví prvotriedneho komunikačného profesionála. Až keď začnete využívať poznatky v praxi, vypestujete si skutočnú schopnosť, ktorá zaberie tam vonku. Je to ako s jazdou na bicykli. Ak sa to chcete naučiť, musíte naň najprv vysadnúť. Až potom zistíte, čo treba robiť.

Skúmanie správania ľudí a rozdielov v komunikácii ma úplne zmenilo. Už neškatulkujem, nesúdím druhých, pretože sa odo mňa odlišujú. Oveľa trpezlivejšie pristupujem k takým, ktorí sú mojím úplným protikladom. Netvrďím, že nezažívam konflikty alebo neklamem, no stáva sa to veľmi zriedka.

Sturemu som vlastne veľmi vďačný. To on vo mne prebudil záujem. Bez neho by som asi nikdy nenapísal svoje dielo.

Chcete lepšie pochopiť medziludské vzťahy a komunikáciu? Čítajte ďalej. Nielen prvé tri kapitoly, ale celú knihu. Pri troche šťastia sa už po niekoľkých minútach vydáte na dobrodružnú cestu, ktorú som objavil aj ja pred dvadsiatimi rokmi. Sľubujem, že neolutujete.

Thomas Eriksson,
odborník na správanie, lektor, spisovateľ

Ešte jedna poznámka – na zjednodušenie vyjadrovania som sa rozhodol používať mužský rod aj pri všeobecných príkladoch, ktoré sa netýkajú konkrétnych osôb. Som si istý, že máte dostatočne dobrú predstavivosť, aby ste si ho nahradili ženským rodom, keď sa vám to bude hodiť.

KOMUNIKÁCIA PREBIEHA PODĽA PRAVIDIEL POSLUCHÁČA

Znie to podľa vás čudne? Vysvetlím vám, ako to myslím. Všetko, čo poviete druhému človeku, prechádza cez akési sito súvislostí, predsudkov a vopred vytvorených myšlienok. Na konci ostane iba záver, ktorý vníma jeho mozog. Vašu výpoveď by bez mihnutia oka dokázal prerozprávať úplne inak, ako ste ju pôvodne mysleli, a to z rozličných dôvodov. Konečné pochopenie sa líši podľa toho, s kým sa rozprávate, a len veľmi zriedkavo sa stopercentne zhoduje s tým, čo máte na mysli.

Predstava, že takmer neviete ovplyvniť, čo ten druhý počuje a pochopí, je asi dosť deprimujúca. Nezáleží na tom, koľko významu by ste najradšej vtĺkli danej osobe do hlavy. Veľa toho nedosiahnete. Je to jedna z mnohých výziev komunikácie. Nemôžete zmeniť fungovanie poslucháča. Pre väčšinu ľudí je však dôležité, ako sa k nim správajú ostatní, a sú na to citliví. Ak sa im prispôsobíte, komunikácia sa zlepší.

PREČO JE TO TAKÉ DÔLEŽITÉ?

Ak chcete ľuďom okolo seba pomôcť, aby vás pochopili, vytvorte im bezpečný priestor na komunikáciu – podľa ich pravidiel a potrieb. Poslucháč tak môže využiť energiu na skutočné pochopenie namiesto vedomého či nevedomého reagovania na váš komunikačný štýl.

Všetci by sme mali popracovať na schopnosti prispôbiť sa a pri kontakte s rozličnými ľuďmi obmieňať spôsob vyjadrovania i správania. V tomto bode mám pre vás ešte jednu múdrosť. Nezáleží na tom, akú metódu si vyberiete. Ako jednotlivec budete vždy v menšine. Väčšina ľudí naokolo bude fungovať inak ako vy bez ohľadu na vaše správanie. Pri komunikácii nemôžete vychádzať iba z vlastných priorít. Dobrí komunikátori sa vyznačujú pružnosťou a schopnosťou vnímať potreby druhých.

Ak spoznáte a pochopíte prejav a vnútorný svet druhých, lepšie odhadnete, ako zareagujú v rôznych situáciách. A to vám umožní hlbšie k nim preniknúť.

NIJAKÝ SYSTÉM NIE JE DOKONALÝ

Vyjasnime si najprv jednu dôležitú vec. Netvrdím, že táto kniha obsahuje všetky informácie o medziľudskej komunikácii. To sa nedá, pretože už iba množstvo signálov, ktoré neustále vysielame do okolia, je obrovské. Aj keby sme zosumarizovali reč tela, rozdiely medzi pohlaviami, kultúrami aj ostatné komunikačné alternatívy, nedalo by sa to všetko spísať. Dokonca ani zohľadnenie psychologických aspektov, grafológie, veku či astrológie by nám nestačilo na vytvorenie celkového obrazu.

Aj pri úžasnom vedeckom pokroku ostáva komunikácia naďalej záhadná. Ľudia nie sú excelovské tabuľky. Nie všetko sa dá matematicky vyrátať. Sme priveľmi komplikovaní. Dokonca aj fungovanie bábätiak je zložitejšie než čokoľvek, čo by sa dalo opísať v knihe. Ak však pochopíme základy medziľudskej komunikácie, najokatejším chybám sa dá vyhnúť.

UŽ TO TU NEJAKÚ CHVÍĽU MÁME

„Vnímame, čo robíme, no nie prečo to robíme. Posudzujeme sa teda navzájom podľa toho, čo vnímame, že robíme.“

Toto povedal psychoanalytik Carl Jung. Rozličné vzorce správania nám dodávajú do životov dynamiku. Pod pojmom vzorce správania nemyslím iba prejavy ľudí v konkrétnych situáciách, ale aj postoje, presvedčenia a prístupy, ktoré ovplyvňujú ich kroky. V niektorých vzorcoch sa nájdeme, iné pre nás ostávajú cudzie a nerozumieme im. Navyše, každý z nás koná v rôznych situáciách inak, čo naše okolie teší alebo dráždi.

Konkrétne činy síce môžu byť správne alebo nesprávne, no vzorce správania sa tak kategorizovať nedajú. Nejestvuje nič také ako správne alebo nesprávne konanie. Ste tým, kým ste, a nemá zmysel uvažovať prečo. Je to v pohode bez ohľadu na to, ako fungujete vnútri, ako sa rozhodnete správať alebo ako vás vníma okolie. Ste v pohode. V rozumných medziach, samozrejme.

Som skrátka taký, jasné?

V dokonalom svete by bolo jednoduché vyhlásiť, že ste skrátka istý typ človeka a je to absolútne v poriadku, pretože ste to kdesi čítali. Taký som a takto konám. Nebolo by to skvelé, keby sme nemuseli riešiť vlastnú osobnosť a mohli by sme sa správať presne podľa aktuálnych pocitov? Dá sa to. Dá sa robiť iba to, čo chcete. Treba iba nájsť správne okolnosti, v ktorých si to môžete dovoliť.

Existujú dva druhy situácií, kedy môžete byť sami sebou...

- **Prvá** je, keď ste sami v miestnosti. Vtedy je absolútne jedno, ako rozprávate a konáte. Krikom alebo