

ТОМАС ЕРІКСОН

В ОТОЧЕННІ ІДІОТІВ,

АБО ЯК ЗРОЗУМІТИ ТИХ, КОГО
НЕМОЖЛИВО ЗРОЗУМІТИ



ХАРКІВ
«ФІЛІО»
2020

Всі вони ідіоти та дурні

Це сталося в коледжі — тоді я нарешті усвідомив, що з певними людьми краще знаходжу спільну мову, ніж з іншими. З окремими друзями комунікувати було простіше: у будь-якій розмові ми завжди знаходили правильні слова, і загалом все протікало розмірено. Жодних конфліктів, нам подобалося спілкуватися одне з одним. Водночас з іншими людьми все йшло не так, як очікувалося. Певні речі, про які я говорив, залишалися без уваги, і я не міг зрозуміти, у чому ж полягала причина.

Чому комунікація з одними людьми була настільки невимушеною, тоді як інші здавалися цілковито аморфними? І хоча в юному віці це питання не було таким, що заважало мені спати вночі, я досі згадую епізоди, які наштовхували мене на роздуми, чому ряд діалогів відбувається в природному ключі, а інші навіть розпочати складно — незалежно від моєї поведінки. Просто незбагненно!

Я пам'ятаю, як почав застосовувати різні методи для перевірки людей: намагався висловлювати однакові думки в схожих контекстах, щоб подивитися, якою буде реакція. Часом результат був очікуваним — тоді цікава дискусія розвивалася далі. Проте в окремих випадках взагалі нічого не відбувалося — люди дивилися на мене так, ніби я прибув з іншої планети. Хоча іноді я так і почувався.

В юному віці все здається очевидним та нескладним. Оскільки деякі люди в моєму колі друзів реагували спокійно, вони автоматично переходили до числа хороших хлопців. Таким чином, проблема крилася саме в тих, хто не розумів мене. А хіба ж можна було знайти інше пояснення? Тим паче, я ж завжди поводив себе однаково! Отже, дехто просто мав проблеми в собі. Саме через нерозуміння позиції цих людей я почав триматися від них осторонь.

Якщо хочете, називайте мою поведінку максималістською, однак тоді вона давала цікаві результати. З роками все змінилося.

Отже, життя йшло своєю чергою — робота, сім'я, кар'єра. Я продовжував ділити людей на приємних, розсудливих і таких, кого взагалі неможливо зрозуміти.

Одного разу, у віці двадцяти п'яти років, я зустрів чоловіка, що працював на самого себе. Сьогодні 60-річний Стуре є засновником власного бізнесу, який він вибудовував протягом багатьох років. У той час мені було доручено проінтерв'ювати Стуре перед відкриттям якогось проекту. Ми розпочали з обговорення, як функціонує його організація, і одним із перших зауважень, висловлених Стуре, було те, що його оточують виключно ідіоти. Я згадую, як сміявся, оскільки мені здалося, що це звучить кумедно. Проте Стуре вкладав у свої слова буквальный зміст. Його обличчя наливалось кров'ю, коли він пояснював, що люди, які працюють у відділі А — повні ідіоти. Кожен із них. Відділ Б — місце дурнів, які взагалі нічого не розуміли. А він ще навіть не дійшов до відділу С! Останній вважався найгіршим: працівники там були настільки дивними та своєрідними, що Стуре навіть не міг усвідомити, як взагалі вони були спроможні приходити на роботу вранці.

Відповідно до того, як розгорталася наша розмова, я все більше помічав, що в цій історії є щось абсолютно ненормальне. Я запитав, чи дійсно він вважає, що оточений дурнями. Стуре зиркнув на мене й пояснив, що мало хто з його працівників справді вартий уваги. Крім того, він відкрито дав зрозуміти колегам, як ставиться до них. Так, Стуре без вагань міг назвати кого-небудь дурнем на очах у всієї компанії. Результатом подібної поведінки стало, зокрема, те, що всі працівники трималися від Стуре подалі. Ніхто не наважувався залишатися з ним наодинці. Погані новини ніколи не доходили до Стуре, оскільки він часто звинувачував в усьому людину, яка розповідала йому ці новини. На вході однієї із фабрик співробітники навіть встановили попереджувальний сигнал. Непомітно розміщений над реєстраційною стійкою, він світився червоним кольором, коли Стуре входив у будівлю, і зеленим — коли керівник покидав фабрику.

Всі знали про це. Не тільки персонал — навіть клієнти, перейшовши поріг, кидали погляд на сигнал для того, щоб зрозуміти, що чекає їх сьогодні: якщо світло було червоним, деякі люди просто поверталися назад, вирішуючи навідатися в більш прийнятний час.

Як відомо, у молодому віці ви більш спостережливі. У зв'язку з цим я поставив Стуре тільки одне питання: хто ж дозволив всім цим дурням працювати в компанії? Звісно, я розумів, що саме він най-

няв більшість із них. Та Стуре здогадався, до чого я підводив його. Я ніби приховано натякнув: «І хто тут найбільший дурень?»

Зрозуміло, що він виставив мене за двері. Пізніше його колеги розповіли, що насправді хотів зробити Стуре — взяти дробовик та застрілити мене.

Цей інцидент змусив мене задуматися. Перед нами людина, яка скоро вийде на пенсію. Безсумнівно, ця людина — досвідчений підприємець, якого поважають за глибокі знання у сфері його бізнес-діяльності. Та, простіше кажучи, ця людина не могла справитися з колективом. Не могла зрозуміти, що єдиний ресурс в її компанії, який є індивідуальним — працівники. І саме через відсутність такого усвідомлення всі, кого не можна було зрозуміти, в очах Стуре перетворювалися в ідіотів.

Оскільки я не перебував у штаті організації, я міг з легкістю побачити, як глибоко помилявся Стуре. Він не розумів, що називаючи людей, бачення яких не співпадало з його власним, дурнями, він завжди починав з самого себе. Характеризуючи певні типи людей, Стуре використовував ті самі вирази, що і я: «кляті ідіоти», «стадо віслюків», «брудні вирошки» та «нудні амеби». Хоча сам я ніколи не називав оточення ідіотами, навіть коли мав відчутні складнощі з визначенням типів людської поведінки.

Прожити життя з думкою про те, що ви оточені людьми, з якими неможливо працювати — безперечно жахлива ідея. Мій власний потенціал це зробило б неймовірно обмеженим.

Я намагався роздивитися себе в дзеркалі — рішення було простим. Я не хотів бути схожим на Стуре. Після нездорової зустрічі з ним і його колегами я сидів за кермом, стурбований ситуацією. Інтерв'ю стало справжньою катастрофою, всі були неймовірно розлюченими. Саме там і тоді я твердо вирішив розібратися з одним із найважливіших питань — як же влаштовані люди? А враховуючи те, що я буду зіштовхуватися з людьми й у майбутньому, — професія з цього погляду не має значення, — я лише виграю від такого знання.

Сказано — зроблено. Я прийнявся вивчати матеріали, щоб усвідомити, як працювати з тими, кого з самого початку важко зрозуміти. Чому хтось мовчить, а хтось ніколи не замовкає? Чому хтось постійно говорить правду, а хтось завжди уникає її? Чому деякі мої колеги регулярно приходять вчасно, а деякі — ні? Чому одні люди подобалися мені більше, ніж інші? Я дійсно хотів знайти відповіді на ці питання. Вміння,

які я почав розвивати, були захоплюючими, і я вже ніколи не повертався до себе зразка початку подорожі. Отримані знання змінили мене як особистість, як друга, як колегу, як сина, як чоловіка й батька моїх дітей.

Ця книга розглядає метод, який, імовірно, є найпоширенішим для опису відмінностей у людському спілкуванні. Я застосовував його варіації більше двадцяти років, отримавши прекрасні результати.

Всі ми маємо досвід спілкування з людьми, і кожен з нас має уявлення, як реалізується процес спілкування.

Та як же ви можете сформувати виняткове розуміння поведінки оточення? Безумовно, існують різні методи. Зрозуміло, що найбільш загальним виступає метод теоретичного дослідження цієї проблеми з вивченням її основ. Водночас аналіз лише теоретичної частини питання не зробить вас першокласним комунікатором. Тільки коли ви почнете застосовувати знання на практиці, ви зможете набути та розвинути необхідну компетенцію в даній області. Це як вчитися їздити на велосипеді — спочатку ви маєте обзавестися власним велосипедом, і тільки після цього ви розумієте, що повинні робити далі.

Відтоді, як я почав досліджувати проблему людської поведінки, старанно намагаючись відчути різницю, я вже ніколи не був тим чоловіком, який починав свою подорож. Я не настільки категоричний, як раніше, не засуджую іншого за відмінність його бачення від моїх поглядів. За останні роки моє терпіння відносно людей, які виступають повними антиподами мене самого, стало набагато глибшим. Так, я не буду заходити далеко, говорячи, що в моєму житті відтоді взагалі не було конфліктів чи брехні, але сьогодні згадані ситуації трапляються зі мною дуже рідко.

Я точно маю подякувати Стуре за одну річ — саме він пробудив у мені інтерес до проблеми людської комунікації. Без його досвіду ця книга, імовірно, ніколи б не була написана. Ще одна деталь — для полегшення процесу читання я вирішив використовувати займенники «його» та «він», коли посилаюся на приклади, що не пов'язані з конкретною людиною. Не йдеться про неповагу — це зроблено для більшого комфорту під час читання. До того ж я знаю: у вас достатньо уяви, щоб підставити займенник «вона» там, де це може бути доречно.

Що ви можете зробити для підвищення рівня ваших знань? Робота з даною книгою стане хорошим початком — і я маю на увазі книгу в повному її обсязі, а не перші три розділи. Якщо пощастить, вже за кілька хвилин ви зможете поринути в ту саму подорож, в яку я відправився

двадцять років тому. При цьому я гарантую, що ви не пожалкуєте про своє рішення.

Та якщо ви все ж нічого не почерпнете навіть після прочитання, обіцяю повернути витрачені в книжковій крамниці гроші.

Томас Еріксон,
вчений-біхевіорист, лектор та письменник

Будь-який комунікативний контакт включає реципієнта — саме за ним остаточне рішення

Ця теза здається вам дивною? Дозвольте пояснити. Повідомленням у його прямому розумінні можна вважати лише ту частину інформації зі сказаної вами певній людині, яка була «відфільтрована» цією самою людиною крізь її власну систему поглядів, упереджень і стереотипів. Зважаючи на різні обставини, співрозмовник може інтерпретувати те, що ви намагалися донести, в абсолютно відмінному — від задуманого вами на початку розмови — ключі. Отже, те, що фактично розуміється, залежить від людини, з якою ви веде розмову — рідко стається так, що повідомлення в повному об'ємі сприймається іншим відповідно до ваших початкових намірів.

Отож усвідомлення того, що ви практично не контролюєте процес засвоєння інформації реципієнтом, може здатися досить неприємним. Та зрештою незалежно від того, скільки інформації ви хочете вкласти в голову співрозмовника, зробити ви можете не так вже й багато. Зрозуміло, що останнє ми можемо розглядати як одну з багатьох перешкод, та ніхто й не говорив, що буде легко.

Безперечно, перебудувати свідомість співрозмовника неможливо, але водночас більшість людей знають, як би хотіли, щоб до них відносилися інші. Ваше завдання — шляхом підбору та коректування власної моделі поведінки адаптуватися до темпераменту та характеру співрозмовника. Це дозволить вивести ваші комунікативні навички на більш ефективний рівень.

ЧОМУ ЦЕ НАСТІЛЬКИ ВАЖЛИВО?

Шляхом створення нейтрального характеру комунікації ви даєте співрозмовнику можливість зрозуміти вас як індивідуальність — на його умовах. Такий хід розмови дозволяє іншій людині витратити

більше власних ресурсів на оброблення та розуміння ваших думок, аніж на свідому чи несвідому адаптацію до вашої манери спілкування.

Всі ми маємо працювати над нашою гнучкістю — для того, щоб комбінувати та змінювати стилі спілкування, адаптуєтесь та застосовуючи їх у діалогах з людьми, які відрізняються від нас своїми поглядами. І тут криється інша істина: по-перше, незалежно від того, який метод спілкування ви обрали, як особистість, ви завжди будете в меншості; по-друге, незалежно від того, яку модель поведінки ви використовуєте, люди навколо робитимуть по-своєму, і таких завжди буде більшість. Отож ви не можете думати тільки про себе, адже подібна комунікативна гнучкість і здатність зчитувати інтереси та потреби співрозмовника є характерною рисою кваліфікованого комунікатора.

Знання та розуміння стилів поведінки та методів комунікації співрозмовника дозволить зробити обґрунтовані припущення відносно моделі, згідно з якою окрема людина може реагувати в певних ситуаціях. Це розуміння також збільшить вашу здатність відчувати людину навпроти.

У ВІДСУТНОСТІ СИСТЕМИ КРИЄТЬСЯ ІСТИНА

Дозвольте мені прояснити ще одне важливе питання. Ця книга не претендує на істинність і всеосяжність в аспекті людського спілкування. Більше того, ніяка книга не може служити першоосновою, оскільки всі ті сигнали, які ми безперервно передаємо одне одному, не вписуються в жодну книжкову парадигму. Навіть якщо б ми враховували мову жестів, відмінності між діалогами чоловіків та жінок, культурну специфіку та інші критерії диференціації, ми б не змогли записати все в рамках однієї роботи. Ми могли б враховувати ще й психологічні та вікові аспекти, графологію та астрологію, але однаково не отримали би беззапечної картини.

Разом з тим саме цей фактор є найбільш незвичайним. Люди — не електронні таблиці в Excel, вони занадто складні, щоб бути вивченими повністю. Ми не можемо розрахувати все згідно з математичними законами. І навіть найпримітивніші та найменш освічені, за нашими мірками, особистості занадто складні, щоб повноцінно вкласти в рамки однієї теорії. Та саме шляхом вивчення основ людської комунікації кожен з нас отримує можливість уникнути найбільш серйозних промахів.

ЦЕ ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗНОВУ Й ЗНОВУ

«Ми звертаємо увагу на те, що робимо, але не задумуємося над причиною своїх дій — чому ми робимо те, що робимо. Отже, ми судимо та оцінюємо оточення через призму власної мотивації та власних дій».

Ці слова належать психоаналітику Карлу Юнгу. Різні шаблони поведінки — саме вони задають динаміку нашого життя. Кожна людина поводить себе по-своєму, тут все зрозуміло. В окремих формах поведінки ми можемо впізнати себе, але водночас не визнаємо й не приймаємо інших паттернів. Крім того, як відомо, всі ми поводимо себе неоднаково в різних ситуаціях — радості чи роздратування.

З цього погляду немає правильних чи неправильних моделей поведінки — більшість прийнятна тією чи іншою мірою. Та й взагалі поняття належної чи некоректної поведінки не існує: ви ті, хто ви є, і насправді не особливо задумуєтеся над природою всіх цих процесів. З вами все добре, хай там що. Не має значення, як ви поведетеся чи як вас сприймає оточення — все чудово. У межах дозволеного, звичайно.

Я ТАКИЙ, ЯКИЙ Є

У кращому зі світів, звісно, було б достатньо просто сказати, «Я такий, який є». Принаймні так стверджується в одній книзі, яку я прочитав. Хіба не було б чудово відпустити контроль над власною поведінкою? Завжди поводитися так «правдиво», як ви дійсно почуваетесь в тій чи іншій ситуації? Справа в тому, що ви можете зробити це. Ви можете поводитися так, як того забажаєте. Все, що вам необхідно — просто знайти правильні умови, в яких можна так робити.

Існує два варіанти, коли ви можете повністю бути собою.

Перший — коли ви перебуваєте в кімнаті на самоті. У цьому випадку абсолютно неважливо, що ви говорите, що робите, як робите. Ваші крики чи лайки не нашкодять нікому, так само як ви просто можете проринути у світ тиші та роздумів відносно найскладніших таємниць людського буття чи того, чому Йон-Фредрік Райнфельдт завжди виглядає настільки засмученим. У своєму ескапізмі ви здатні поводитися без кліше та масок. Просто, чи не так?

Другий варіант ситуації, коли ви можете бути самими собою — якщо люди в кімнаті повністю розділяють ваш настрій. Згадайте, чого навчали нас наші мами? «Поводься з іншими так, як би ти хотів, щоб інші

поводилися з тобою». Прекрасна порада з благими намірами. Однак вона дієва лише тоді, коли ви спілкуєтеся з людьми, схожими за характером на вас. Тобто все, що вам зараз потрібно зробити — скласти список людей, які в принципі думають, діють і мають такі самі переконання, як ви, знайти їх та потоваришувати з ними.

В усіх інших ситуаціях доречно, по-перше, зрозуміти, як сприймаєте ви, і, по-друге, як сприймають вас. Не думаю, що буду оригінальним, коли скажу: більшість людей, з якими вам доводиться зустрічатися, не така, як ви.

«На початку було Слово, і Слово було з Богом.

І Бог промовив: «Нехай буде світло! І з'явилося світло»».

Неймовірно, погоджуєтеся? Слова мають фантастичну силу. Але існує відмінність між словами, які ми обираємо для спілкування і тим, як ми використовуємо ці слова безпосередньо в комунікації. Як ви помітили ще з назви даної книги, ми можемо по-різному інтерпретувати слова. Так-так, ви розумієте, про що я. І коли ви використовуєте невідповідне слово в певній ситуації, можливо, саме ви постаєте дурнем.

ОТОЧЕНИЙ ІДІОТАМИ — ЧИ ВСЕ-ТАКИ НІ?

Почекайте хвилинку. А яку ж ідею насправді закладено в словах вище? В якийсь момент мене вразила наступна аналогія: структура нашої поведінки схожа на коробку передач в автомобілі. Всі типи й усі рівні необхідні, та залежно від ситуації одна модель може підходити, а інша ні. Інакше кажучи, нормальним здається завести свій автомобіль з першої передачі — п'ята була б непотрібною і складною. Втім, коли ви ведете автомобіль на швидкості 100 кілометрів на годину, перша передача виглядає істинним безумством.

Серед нашого оточення можна знайти тих, хто виступає проти категоризації людської натури. Може, і ви теж належите до їх числа — тих, кому не подобається ідея формування типових рамок та розподілу людей на формальні групи.

Однак кожен із нас так чи інакше займається цим — заносить людей в окремі категорії, тільки, можливо, відмінні від тих, що пропоную я у своїй книзі.

У будь-якому разі факт залишається фактом: всі ми різні, всі помічаємо та занотовуємо відмінності одне одного. На мою думку, таке «фіксування» особливостей ближніх може принести багато користі.

ГЛАВА 1.	Будь-який комунікативний контакт включає реципієнта – саме за ним остаточне рішення	8
ГЛАВА 2.	Чому ми стали тими, ким є зараз?	14
ГЛАВА 3.	Уявлення про систему, яку ви збираєтеся опанувати	18
ГЛАВА 4.	Червона модель поведінки	21
ГЛАВА 5.	Жовта модель поведінки	33
ГЛАВА 6.	Зелена модель поведінки	42
ГЛАВА 7.	Синя модель поведінки	53
ГЛАВА 8.	Зворотний бік медалі – або ніхто не ідеальний	66
ГЛАВА 9.	Пізнавати щось нове	101
ГЛАВА 10.	Мова тіла, або чому важливо, як ви виглядаєте?	105
ГЛАВА 11.	Реальний приклад	116
ГЛАВА 12.	Адаптація	121
ГЛАВА 13.	Як донести справді погані новини, або коли доброзичлива критика залишається критикою	162
ГЛАВА 14.	Які з моделей поведінки підходять одне одному найбільш органічно – і чому все насправді так?	181
ГЛАВА 15.	Письмове повідомлення	188
ГЛАВА 16.	Що може неабияк нас розізнити?	192
ГЛАВА 17.	Фактори стресу. А справді, що таке стрес?	199
ГЛАВА 18.	Екскурс в історію	211
ГЛАВА 19.	Голоси з реального життя	217
ГЛАВА 20.	Невеликий тест на засвоєння вами матеріалу	240
ГЛАВА 21.	Заключний приклад з реального життя	246
ГЛАВА 22.	І нарешті, кілька порад від наставника	251