

THOMAS ERIKSON

**OKRUŽENI IDIOTIMA**

NAKLADNIK  
Poetika j.d.o.o.  
e-mail: infopoetika@gmail.com

ZA NAKLADNIKA  
Katarina Uskoković

PREVELA  
Marija Perišić

LEKTOR/KOREKTOR  
Rudjer Jery

GRAFIČKO OBLIKOVANJE  
e-projekt

OBLIKOVANJE NASLOVNICE  
Studio 2M d.o.o.

TISAK  
Znanje d.o.o., Mandićeva 2, Zagreb, rujan 2018.

NASLOV IZVORNIKA  
Omgiven av idioter

© Thomas Erikson, 2014, by Agreement with Enberg Agency  
© za hrvatsko izdanje Poetika j.d.o.o., 2018.

Sva prava pridržana. Ova je knjiga zaštićena autorskim pravima i ne smije se ni djelomično reproducirati, pohraniti u sustavu za reproduciranje, niti prenositi u bilo kojem obliku i na bilo koji način bez pismenog dopuštenja izdavača.

ISBN: 978-953-59479-2-9

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu  
pod brojem 001006296

Thomas Erikson

# **OKRUŽENI IDIOTIMA**

Kako razumjeti one koje je nemoguće razumjeti

POETIKA



## Proslov

Ova se knjiga temelji na više od trideset godina mogega iskustva s ljudima na različitim položajima. Radio sam sa službom za korisnike, prodajom, telemarketingom; bio sam menadžer, edukator u sklopu tvrtke i savjetnik za rukovođenje. Kao prodajni instruktor, savjetnik uprave, trener, predavač te u drugim kontekstima obučavao sam tisuće ljudi. Svim tim ulogama zajednički je bio stalan kontakt s ljudima. Većina onoga što ćete pročitati u knjizi proizišlo je iz mojih tumačenja različitih teorija i modela razvijenih za izlaženje na kraj sa složenim procesom uspostavljanja kontakta s drugim ljudima.

Nemoguće je da ćete se posve složiti sa svime što piše u knjizi, niti je to bio cilj kojem sam težio. Ali informacije iz knjige lakše ćete upijati budete li imali što otvoreniji um. Svijet je prepun teorija, modela i metoda za izgradnju funkcionalnog dijaloga među ljudima. Ja sam se odlučio za DISA-metodu, no postoje, naravno, i brojne druge.

Kako bih čitanje ove knjige učinio što jednostavnijim, nastojao sam biti što konkretniji i što praktičniji. I namjerno sam odlučio pojednostaviti neke stvari, što sam siguran da ćete zamijetiti kad počnete čitati. Više od svega želio sam probuditi vašu znatiželju za pitanje kako funkcioniramo kao ljudska bića. Ako vam ova knjiga bude zanimljiva, predlažem da pogledate bibliografiju na njezinu kraju. Pročitao sam sve navedene knjige i potičem vas da kad završite s ovom knjigom nastavite proučavati tu temu. Još je mnogo toga što ćete otkriti.

U ovoj sam knjizi samo zagrebao površinu, ali ljudsko je ponašanje nedvojbeno fascinantna tema. Kako znam da je tako? Knjigu koju držite u rukama u Švedskoj je pročitao više od 800 000 ljudi i prodana je u još 28 drugih zemalja. Ne kažem to da bih se hvalio, no uzimam to kao potvrdu da nas fascinira ljudsko ponašanje. Ne samo Šveđane, nego ljude posvuda. Svijetu ne trebaju novi sukobi. Treba nam razumijevanje naših razlika. A odnekud moramo početi.

Uživajte u čitanju!

*Thomas Erikson*

## Nekoliko važnih činjenica o DISA-jeziku:

- DISA-jezikom ne može se objasniti baš sve u ponašanju ljudi.
- Postoje i drugi modeli koji objašnjavaju ponašanje, ali ja upotrebljavam ovaj kao bazu jer je pedagoški lako razumljiv.
- “Boje” za opisivanje različitih uzoraka ponašanja nisu jedini dio slagalice, ima ih još.
- DISA-model temelji se na iscrpnom istraživanju, upotrebljava se diljem svijeta i preveden je na trideset pet jezika.
- S povijesnoga motrišta, u različitim kulturama postoje modeli slični ovome, primjerice četiri “humora”, odnosno tjelesne tekućine, o kojima je pisao Hipokrat, grčki liječnik koji je živio prije oko 2500 godina.
- Otprilike 80 posto svih ljudi kombinacija su dviju boja koje dominiraju njihovim ponašanjem. Otprilike 5 posto ljudi ima samo jednu boju koja dominira njihovim ponašanjem. Ostalima dominiraju tri boje.
- Najčešće je posve zeleno ponašanje ili zeleno u kombinaciji s još jednom bojom. Najrjeđe je posve crveno ponašanje ili crveno ponašanje u kombinaciji s još jednom bojom.
- Moguće su razlike u ponašanju spolova, ali u ovoj se knjizi ne bavim rodnom perspektivom.
- DISA-model nije primjenjiv na analiziranje osoba s ADHD-om (poremećajem pozornosti s hiperaktivnošću), Aspergerovim sindromom, graničnim poremećajem ličnosti i drugim dijagnozama duševnih poremećaja.
- Za sve što u ovoj knjizi tvrdim postoje i iznimke. Ljudi su kompleksni – čak i crvene osobe mogu biti skromne, a žute mogu pažljivo slušati. Ima i Zelenih koji izlaze na kraj sa sukobima jer su naučili što učiniti, pa i mnogi Plavi razumiju kad je vrijeme da prestanu provjeravati točnost dokumenata.
- Sve opisano gore ima veze sa samosviješću. Do problema dolazi kad samosvijest nije dovoljno razvijena.
- Moje su boje crvena, plava i malo žute. Ni traga zelenoj. Žao mi je.

# ČOVJEK KOJI JE BIO OKRUŽEN IDIOTIMA

Bio sam u srednjoj školi kad sam konačno otkrio da se s nekim ljudima slažem bolje nego s drugima. S nekim prijateljima bilo mi je lako razgovarati. U svakom bismo razgovoru uvijek pronašli prave riječi i sve je teklo posve glatko. Nikad nije bilo nikakvih sukoba i bili smo dragi jedni drugima. Međutim, s drugima je jednostavno sve išlo po zlu. Nešto od onoga što bih rekao kao da ne bi doprlo do njih, a nikako mi nije bilo jasno zašto.

Zašto je razgovor s nekim ljudima bio posve jednostavan, dok su drugi bili totalni glupani? Bio sam mlad pa se time nisam previše zamarao. Premda se još sjećam nekih događaja zbog kojih sam se zapitao zašto su neki razgovori tekli glatko i prirodno, a drugi jedva da su i započinjali – neovisno o tome kako sam se ja ponašao. Nikako to nisam mogao shvatiti. Sjećam se da sam počeo primjenjivati različite metode kojima sam testirao ljude. Govorio bih iste stvari u sličnim kontekstima samo kako bih vidio nečiju reakciju. Katkad bi se ono čemu sam se nadao doista i dogodilo – razvila bi se zanimljiva rasprava. No u drugim se prilikama ne bi dogodilo ama baš ništa. Ljudi bi samo zurili u mene kao da sam s drugog planeta, a bilo je trenutaka kad bih se doista i osjećao tako.

Kad smo mladi, većina je stvari prilično jednostavna. Neki su ljudi iz kruga mojih prijatelja reagirali na normalan način, što je, naravno, automatski značilo da su iz dobroga tabora. A iz toga je proizlazilo da nešto nije u redu s onima koji me nisu razumjeli. Jer koje bi drugo objašnjenje uopće moglo postojati? Ja sam uvijek bio isti! Zaključak

je mogao biti samo jedan, a glasio je da s nekima jednostavno nešto nije u redu. Zato sam se takvih ljudi počeo kloniti jer ih nisam razumio. Nazovite to mladenačkom naivnošću, ali s vremenom je rezultiralo zabavnim posljedicama. Međutim, s godinama se sve to, nažalost, promijenilo.

Život se nastavio vrtjeti oko posla, obitelji i karijere, a ja sam nastavio gurati ljude u jednu od dvije ladice: za one dobre i razumne i za one druge za koje mi se činilo da jednostavno ništa ne razumiju.

Jednom sam prilikom, kad mi je bilo dvadeset pet godina, upoznao čovjeka koji je radio za sebe. Sture je imao šezdeset i nešto godina, imao je vlastiti posao i već je godinama radio na njemu. Neposredno prije početka provedbe jednoga projekta dobio sam u zadaću intervjuirati ga. Počeli smo razgovarati o načinu na koji su stvari funkcionirale u njegovoj tvrtki i jedan od prvih Stureovih komentara bio je da je okružen idiotima. Sjećam se da sam se nasmijao kad je to rekao jer sam mislio da se šali. No on je doista tako mislio. Lice mu je pocrvenjelo dok mi je objašnjavao da su ljudi zaposleni u Odjelu A totalni idioti. Od prvoga do zadnjega. U Odjelu B radile su samo budale koje ništa živo nisu razumjele. A do Odjela C nije još ni došao! Ti su bili najgori, jer su oni koji su radili u tom odjelu bili tako čudni i osebnjuni da Sture nije mogao pojmiti čak ni kako su svakoga jutra uspijevali doći na posao.

Što sam ga više slušao, sve sam više shvaćao da u njegovoj priči ima nešto vrlo neobično. Pitao sam ga smatra li doista da je okružen idiotima. Bijesno me pogledao i objasnio mi da je među njegovim zaposlenicima vrlo malo onih koje se doista isplati imati u tvrtki.

I ne samo to, nego je Sture svojim radnicima bez zadržke davao do znanja što misli o njima. Nije se ni najmanje ustručavao nekoga pred cijelom tvrtkom nazvati idiotom. To je, među ostalim, dovelo do toga da su mu se njegovi radnici sklanjali s puta. Nitko se nije usuđivao sjesti s njim u četiri oka pa nikad ne bi čuo loše vijesti jer bi često ubio glasnika koji mu ih je došao priopćiti. Na ulazu u zgradu jedne njegove tvornice čak su montirali svjetlo za upozorenje. Diskretno postavljeno iznad recepcijskog stola, svjetlo bi postalo crveno kad bi Store bio u zgradi, a kad ga nije bilo gorjelo bi zeleno.

Svi su znali za svjetlo. Ne samo zaposlenici nego i klijenti koji bi automatski bacili pogled na njega da vide što ih očekuje kad stupe



preko praga tvrtke. Ako je svjetlo bilo crveno, neki bi se jednostavno okrenuli na vratima i odlučili se vratiti u povoljnije vrijeme.

Svi znamo da su mladi ljudi puni velikih ideja. Zato sam, mlad i nadobudan kakav sam bio, postavio jedino pitanje koje mi je palo na pamet: tko je primio sve te idiote u tvrtku? Naravno da sam znao da je većinu radnika zaposlio upravo on osobno. Još je gore bilo što je Sture shvatio ono što sam ja shvatio. Ono što sam mu implicitno rekao bilo je: tko je tu zapravo najveći idiot?

Sture me odmah izbacio. Poslije su mi rekli da je zapravo htio zgrabiti sačmaricu i ustrijeliti me.

Taj me incident potaknuo na razmišljanje. Sture je bio čovjek pred mirovinom. Očito je bio vješt poduzetnik, iznimno cijenjen zbog odličnoga poznavanja struke. Ali strogo govoreći, nije znao s ljudima. Nije mogao razumjeti jedini resurs u organizaciji koji je bilo nemoguće kopirati – zaposlenike. I zbog toga je one koje nije mogao razumjeti proglašavao idiotima.

Budući da ja nisam radio u njegovoj tvrtki, lako sam vidio koliko je njegovo razmišljanje bilo pogrešno. Sture nije razumio da je uvijek polazio od samoga sebe i da su svi oni koji ne funkcioniraju poput njega bili idioti. U govoru je upotrebljavao izraze koje sam i ja prije upotrebljavao za neke tipove osoba: prokleti dosadnjakovići, birokratski mamlazi, bezobrazni gadovi i naporni glupani. Premda druge nikad ne bih zvao idiotima, očito sam imao problem s nekim tipovima ljudi.

Zaprepastila me pomisao da bi netko mogao proživjeti cijeli svoj radni vijek misleći da je okružen ljudima s kojima je nemoguće raditi. Mislio sam da bi to neopisivo ograničilo moj vlastiti potencijal u životu.

Zato sam pokušao vidjeti sebe u zrcalu. Odluka je došla sama od sebe. Nisam želio biti poput Sturea. Poslije jednoga osobito neugodnog sastanka s njim i nekoliko njegovih nesretnih kolega, sjedio sam u automobilu s grčem u želucu. Sastanak je bio prava katastrofa. Svi su bili bijesni kao risevi. U tom sam trenutku ozbiljno odlučio steći vjerojatno najvažnije znanje koje uopće postoji – kako ljudi funkcioniraju. Ostatak ću se života, bez obzira na moje zvanje, stalno susretati s ljudima, pa mi nije bilo teško zaključiti da ću sigurno imati koristi od takva znanja.

Odmah sam se bacio na posao. Počeo sam proučavati kako razumjeti one koji mi na prvi pogled djeluju kao da ih je teško razumjeti. Zašto su neki ljudi tihi, zašto drugi nikad ne prestaju razgovarati, zašto neki uvijek govore istinu dok drugi to nikad ne čine? Zašto neki od mojih kolega uvijek dolaze na vrijeme, a drugi gotovo uvijek kasne? Zašto su mi neki draži od drugih? Jer doista je bilo tako. Otkrića do kojih sam počeo dolaziti bila su doista fascinantna i od početka tog putovanja nisam više bio ista osoba. Znanje koje sam stekao promijenilo me kao osobu, kao prijatelja, kao suradnika, kao sina te kao supruga i oca moje djece.

Tema ove knjige možda je najšire upotrebljavana metoda opisivanja razlika u ljudskoj komunikaciji na svijetu. Varijacije tog alata upotrebljavam već više od dvadeset godina, uvijek s izvrsnim rezultatima.

Svi imamo iskustva s ljudima i svi imamo neke svoje ideje o tome kako komunikacija funkcionira.

Kako postati doista vješt u komuniciranju s različitim tipovima ljudi? Postoje, naravno, različite metode. Prirodno je da je najčešća metoda istražiti temu i naučiti osnove. Ali svladavanje teoretskog dijela neće od vas učiniti prvorazrednoga stručnjaka za komunikaciju. Pravu i funkcionalnu kompetenciju na tom području razvit ćete tek kad počnete primjenjivati stečeno znanje. Slično kao kad učite voziti bicikl – najprije morate sjesti na njega. Tek onda ćete shvatiti što valja učiniti.

Otkad sam počeo proučavati kako ljudi funkcioniraju i mukotrpno nastojao razumjeti razlike među njima, nisam više bio ista osoba. S vremenom sam postao mnogo manje kategoričan i nikoga ne osuđujem samo zato što je drukčiji od mene. Već sam godinama mnogo strpljiviji s ljudima koji su mi potpuna suprotnost. Ne bih išao toliko daleko da kažem kako nikada ne upadam u sukobe, kao što vas nikad ne bih pokušao uvjeriti da nikad ne lažem, ali sada se to događa iznimno rijetko.

Stureu sam, pak, zahvalan na tome što je probudio moje zanimanje za tu temu. Bez njega ova knjiga vjerojatno nikad ne bi bila napisana. Još nešto – kako bih pojednostavio čitanje ove knjige, odlučio sam dosljedno pisati “on” i “njega” kad navodim primjere koji nisu povezani ni s kojom konkretnom osobom. Razlog nije manjak

poštovanja nego olakšavanje čitanja knjige. Znam da ste dovoljno maštoviti da sami umetnete “ona” ili “nje” tamo gdje je to prikladno.

Što možete učiniti da povećate svoje znanje? Čitanje ove knjige mogao bi biti dobar početak – ali cijele knjige, a ne samo prva tri poglavlja. Uz malo sreće, za nekoliko minuta možete početi isto putovanje na koje sam i ja krenuo prije dvadeset godina. Iskreno vam obećavam da nećete požaliti.

Thomas Erikson

*autor, komunikacijski i bihevioristički stručnjak i predavač*



# U SVAKOJ KOMUNIKACIJI UVIJEK ODLUČUJE PRIMATELJ

Zvuči li vam to čudno? Objasnit ću. Nakon što su vaše riječi prošle kroz filtre referencija, predrasuda i unaprijed stvorenih ideja, od onoga što ste nekoj osobi rekli naposljetku je ostala poruka onako kako ju je ta osoba shvatila. Mnogo je različitih razloga zbog kojih osoba može to što ste joj htjeli reći protumačiti na posve drukčiji način od onoga koji vam je bio namjera. Kako je osoba shvatila vaše riječi ovisit će, naravno, o tome s kime razgovarate, ali iznimno je rijetko da se cijela poruka prenese baš onako kako ste je vi u svojem umu zamislili.

Možda djeluje depresivno kad znate da imate tako malo kontrole nad onime što će primatelj naposljetku razumjeti. Neovisno o tome koliko želite urazumiti drugu osobu, surova istina je da zapravo ne možete učiniti mnogo da u tome uspijete. Jasno, na to možete gledati kao na jedan od brojnih izazova. Naravno, ne može sve biti jednostavno. Ne možete promijeniti kako primatelj funkcionira. Bez obzira na to, većina ljudi zna kako žele da se postupa prema njima i osjetljivi su na to. Prilagodbom na to kako drugi ljudi žele da se postupa prema njima postat ćete učinkovitiji u svojoj komunikaciji.

## **ZAŠTO JE TO TAKO VAŽNO?**

Drugim ljudima pomažete da vas shvate stvaranjem sigurne arene za komunikaciju – pod njihovim uvjetima. U takvim uvjetima primatelj

može iskoristiti svoju energiju za razumijevanje, a ne za svjesno ili podsvjesno reagiranje na vaš način komunikacije.

Svi moramo poraditi na svojoj fleksibilnosti i biti u stanju mijenjati svoj stil komuniciranja, prilagođavajući ga u razgovoru ljudima koji su drukčiji od nas. Time dolazimo do još jedne istine. Kojom god metodom odlučite komunicirati, kao pojedinac ćete uvijek biti u manjini. Kakvo god vaše ponašanje bilo, većina će funkcionirati drukčije od vas. I drugih će uvijek biti više. Ne možete polaziti od sebe. Fleksibilnost i sposobnost tumačenja potreba drugih ljudi obilježja su koja karakteriziraju dobrog komunikatora.

Poznavanje i razumijevanje stila ponašanja i metode komuniciranja druge osobe rezultirat će većim brojem logičnih pretpostavki o načinu na koji bi neka osoba mogla reagirati u različitim situacijama. To će vam razumijevanje također uvelike povećati sposobnost da osobi s kojom razgovarate nešto objasnite.

## **NIJEDAN SUSTAV NIJE NEPROPUSAN**

Dopustite da odmah razjasnim jednu važnu stvar. Ova knjiga ne tvrdi da je posve sveobuhvatna kad je riječ o tome kako mi kao ljudi komuniciramo jedni s drugima. Nijedna knjiga to ne može biti jer svi različiti signali koje bez prestanka odašiljemo ne bi stali ni u jednu knjigu. Čak i kad bismo uključili govor tijela, razlike između muškoga i ženskoga dijaloga, kulturološke razlike te sve druge načine definiranja razlika, ne bismo ih uspjeli sve popisati. Mogli bismo dodati i psihološke aspekte, grafologiju, dob i astrologiju, no i dalje ne bismo dobili pravu, stopostotnu sliku.

No istodobno, upravo zato je tako fascinantno. Ljudi nisu tablica u Excelu. Ne možemo sve izračunati. Previše smo komplicirani da bi nas se moglo potpuno opisati. Čak je i najjednostavnije, najneobrazovanije i najniže rangirano mjesto na ljestvici svakog od nas složenije nego što knjiga može dočarati. Međutim, razumijevanjem osnova ljudske komunikacije barem možemo izbjeći najočitije pogreške.

## TRAJE VEĆ NEKO VRIJEME

“Vidimo što radimo, ali ne vidimo zašto radimo to što radimo. Zato jedni druge procjenjujemo i ocjenjujemo kroz ono što vidimo da radimo.”

To su riječi psihoanalitičara Carla Junga. Za dinamičnost u našim životima zaslužni su različiti uzorci ponašanja. Naravno, svi se ljudi ponašaju na neke načine. U nekim oblicima ponašanja možemo prepoznati sebe, ali ne možemo ni prepoznati ni razumjeti ostale oblike ponašanja. Usto, kao što svi znamo, svatko se od nas u drukčijim situacijama ponaša drukčije, što za ljude oko nas može biti izvor zadovoljstva ili razdraženosti.

Zapravo nema ispravnog ili pogrešnog uzorka ponašanja i većina uzoraka ponašanja je posve u redu. Ne postoji ispravno ili neispravno ponašanje. Svi smo ono što jesmo i nema previše smisla razmišljati zašto je tako. Dobri ste kakvi god da jeste. Bez obzira na to kako se odaberete ponašati, bez obzira na to kako vas drugi doživljavaju, dobri ste. Naravno, unutar razumnih granica.

### Ja sam jedan od tih, okej?

U idealnom bi svijetu bilo, naravno, lako reći samo “ja sam jedan od tih i to je okej jer sam tako pročitao u knjizi”. Zar ne bi bilo odlično kad ne biste morali mijenjati svoju osobnost? Kad biste se uvijek mogli ponašati upravo onako kako se u tom trenutku osjećate? Takvo što nije nemoguće. Možete se ponašati točno onako kako želite. Jedino što morate jest pronaći pravu situaciju u kojoj ćete to činiti.

Dvije su situacije u kojima možete biti ono što jeste.

- Prva je kad ste posve sami u nekoj prostoriji. Tada nije važno što govorite niti što radite. Nitko neće patiti ako odlučite vrištati i psovati ili ako samo želite sjediti u tišini i mozgati o velikim misterijima života ili zašto Davor Bernardić uvijek izgleda tužno. U samoći se možete ponašati upravo onako kako se osjećate. Jednostavno, zar ne?

- Druga situacija u kojoj možete biti ono što jeste je situacija kad su i ostali u prostoriji jednaki vama. Što su nas majke učile? *Odnosi se prema drugima onako kako želiš da se drugi odnose prema tebi.* Odličan savjet i vrlo dobronamjeran. I očitó pali, pod uvjetom da su svi poput vas. Trebate samo sastaviti popis svih koje poznajete i koji vjeruju isto što i vi, misle kao i vi i u svim se situacijama ponašaju posve isto kao i vi. Dovoljno ih je kontaktirati i možete se odmah početi družiti.

U svim ostalim situacijama ne bi bilo zgorega razumjeti kako vas drugi doživljavaju i naučiti kako drugi ljudi funkcioniraju. Mislim da vas neću previše šokirati ako kažem da većina ljudi koje susrećete nisu poput vas.

U početku bijaše Riječ i Riječ bijaše u Boga. I Bog reče: “Neka bude svjetlost!” I bi svjetlost.

Nevjerojatno, zar ne? Moć koju riječi mogu imati! Ali riječi koje odabiremo i način na koji ih upotrebljavamo mijenjaju se. Za njih različiti ljudi mogu imati različita tumačenja. A kad upotrijebite pogrešnu riječ, e pa, možda ste onda idiot.

## **Okruženi idiotima – ili ne?**

Ili pričekajte trenutak. Što to točno znači? Na putu ovamo sinula mi je ova usporedba: ponašanje je poput mjenjača u automobilu. Potrebni su svi tipovi. Jer kao i mjenjač, brzina može katkad biti dobra, a katkad pogrešna. U redu je pri pokretanju automobila ubaciti u prvu brzinu jer bi vam to teško uspjelo u petoj. Ali ima situacija kad je prva brzina posve neprikladna – primjerice kad vozite stotinu kilometara na sat.

Neki se protive ideji razvrstavanja ljudi na različite tipove osobnosti. Možda ste i vi jedan od onih koji vjeruju da se ljudi ne mogu tako kategorizirati te da ih je pogrešno stavljati u ladice. No svi to rade – katkad možda na drukčiji način od onoga koji ja primjenjujem u ovoj knjizi. Međutim, ipak zapažamo naše razlike. Ostaje činjenica da smo različiti i moje je mišljenje da, činimo li to na pravi način, isticanje naše različitosti može biti pozitivno. Nepravilno primijenjen,



svaki alat može biti štetan. Važnija je osoba koja ga upotrebljava nego sâm alat.

Neke dijelove onoga što ćete pročitati preuzeo sam od IPD-a (engl. Institute for Personal Development, Institut za osobni razvoj). Zahvaljujem Suneu Gellbergu i Edouardu Levitu koji su vrlo velikodušno sa mnom podijelili svoje iskustvo i materijale za edukaciju. Gledajte na ovu knjigu kao na uvod u ljudsko ponašanje i dijalog. Ostalo je na vama.

## **MA KOLIKO SE ČINILO ČUDNIM, U NAČELU JE SVE NORMALNO. PONAŠANJE...**

*... je razmjerno predvidljivo. Ali:*

- svaka osoba u sličnim situacijama reagira na svoj način;
- nemoguće je predvidjeti svaku moguću reakciju prije nego što do nje dođe.

*... je dio uzorka.*

- Često reagiramo u dosljednim uzorcima. Zato bismo trebali poštivati tuđe uzorke. I razumjeti vlastite...

*... je promjenjivo.*

- Trebali bismo naučiti slušati, djelovati, govoriti otvoreno, razmišljati, odnosno činiti ono što je u tom trenutku relevantno. Svi se mogu prilagoditi.

*... se može promatrati.*

- Trebali bismo biti u stanju promatrati i razumjeti većinu oblika ponašanja, a da nismo psiholozi-amateri. Svi mogu razmišljati o tome zašto je nešto tako kako je.

*... je razumljivo.*

- Trebali bismo moći razumjeti zašto se ljudi osjećaju tako kako se osjećaju i zašto rade to što rade – upravo sad. Svi mogu razmišljati o tome zašto je nešto tako kako je.

*... je jedinstveno.*

- Neovisno o uvjetima koji su nam zajednički, ponašanje svake osobe jedinstveno je upravo za nju. Uspijte pod svojim uvjetima.

*... je oprostivo.*

- Odbacite osobne ljubomore i pritužbe, a pomaže razgovarati o tome. Naučite se naoružati tolerancijom i strpljenjem, prema samima sebi i prema drugima.

# ZAŠTO SMO POSTALI TO ŠTO SMO POSTALI?

Odakle potječe ponašanje? Zašto su različiti ljudi toliko drukčiji jedni od drugih? Nemam pojma! Ukratko, riječ je o kombinaciji nasljeđa i okoline. Temelji za uzorke ponašanja koje ćemo pokazati u odrasloj dobi položeni su čak i prije nego što smo se rodili. Obilježja karaktera i osobnosti koja smo naslijedili od predaka utječu na naše ponašanje, a taj proces počinje već u genetskoj fazi. Znanstvenici još raspravljaju o tome kako se to točno događa, ali svi se slažu da je to važan čimbenik. Obilježja ne nasljeđujemo samo od svojih roditelja, nego i od njihovih roditelja – te u različitoj mjeri od ostale rodbine. Svi smo barem jednom čuli da sličimo nekome ujaku ili ujni ili da govorimo poput njih. Ja sam kao dijete nalikovao na ujaka Bertila, što je imalo veze s mojom crvenom kosom. Objašnjavanje kako je to genetski moguće odnijelo bi nam golemu količinu vremena. Zasad ćemo samo zaključiti da to nasljeđivanje postavlja temelje za razvoj našeg ponašanja.

Što se događa kad se rodimo? Djeca se u većini slučajeva rađaju impulzivna, pustolovna i bez ikakvih barijera. Dijete radi baš ono što želi. Dijete će reći: “Ne, ne želim!” ili “Naravno da mogu!” Dijete je uvjeren da može uspjeti u svemu što naumi. Naravno, takva vrsta spontanog i katkad nekontroliranog ponašanja nije uvijek po volji roditelja. A onda, ćiribu-ćiriba, počinje transformacija onoga što je u početku bio original – u najboljem/najgorem scenariju u kopiju nekoga drugoga.

## KAKO SE UTJEČE NA DJECU?

Djeca u načelu uče na dva načina. Dijete ide od nezadovoljstva i neispunjenosti prema zadovoljstvu i ispunjenosti.

Ili uči oponašanjem, što je najčešće. Dijete oponaša ono što vidi oko sebe, a model oponašanja često mu postane roditelj istoga spola. (Ovo ni u kojem slučaju nije iscrpna analiza funkcioniranja tog procesa jer tema ove knjige nije način na koji utječemo na svoju djecu.)

## MOJE TEMELJNE VRIJEDNOSTI

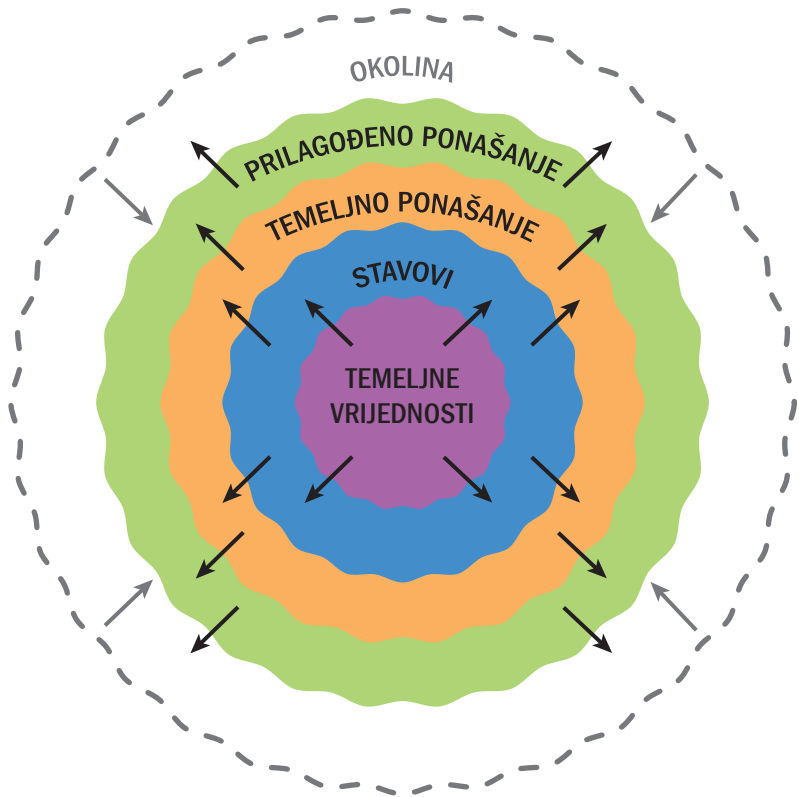
Moje temeljne vrijednosti nalaze se duboko u meni i tako su duboko usađene u moj karakter da nije pretjerano dobra ideja pokušati ih promijeniti. To su stvari koje sam kao dijete naučio od svojih roditelja ili koje su mi u ranoj mladosti usađene u školi. U mojem je slučaju bila riječ o različitim varijacijama lekcije da se *ne valja tući* i lekcije da trebam *učiti i biti dobar u školi, da bih kad odrastem našao dobar posao*. Ono prvo je, primjerice, rezultiralo time da nikad nisam podignuo ruku na drugu osobu. Nisam se potukao još od trećega razreda osnovne škole, a taj sam put, koliko se sjećam, izgubio. (Bila je stvarno jaka.)

Još jedna važna temeljna vrijednost jest da su svi ljudi jednako vrijedni. Roditelji su mi to kao djetetu uvijek pokazivali zbog čega nikad neću suditi nekoj osobi na temelju njezina podrijetla, spola ili boje kože. Svi mi imamo brojne takve temeljne vrijednosti. Instinktivno znamo što je ispravno, a što nije. Nitko mi te temeljne vrijednosti nikad ne može oduzeti.

## STAVOVI I PRISTUPI

Sljedeći sloj su moji stavovi, što baš i nije ista stvar kao i temeljne vrijednosti. Stavovi su mišljenja koja sam formirao na temelju vlastitih iskustava ili zaključaka koje sam izvukao iz onoga s čime sam se susreo u kasnijoj fazi školovanja, srednjoj školi, fakultetu ili na prvome poslu. Ali čak i iskustva stečena kasnije u životu mogu oblikovati stavove.

Jedna mi je rođakinja nekom prilikom rekla da ne vjeruje prodavačima. I sasvim sigurno nije jedina s beskompromisnim stavom prema svim trgovcima, ali u njezinu je slučaju to rezultiralo prilično komičnim situacijama. Sve što bi kupila, prije ili poslije vratila bi u trgovinu. Bio to džemper, sofa ili automobil – kupnja je trajala cijelu vječnost. Svaku je činjenicu morala provjeriti i istražiti. No bez obzira na to koliko bi informacija doznala unaprijed, poslije bi to što je kupila uvijek poželjela vratiti.



*Jednostavan model koji bi mogao pomoći*

©IPD, INSTITUT ZA OSOBNI RAZVOJ

Zapazivši njezin uzorak koji se stalno ponavljao, pitao sam je zašto to radi i tada mi je dala dodatno objašnjenje za svoj stav: 85 posto

svih prodavača su prevaranti. Nije pomoglo kad sam joj pokušao objasniti da sam i ja prodavač. Ni do danas zapravo ne znam spadam li u tih 85 posto ili se mogu smatrati jednim od rijetkih sretnika koje je svrstala u preostalih 15 posto. Ono što želim reći jest da na stavu možete raditi. Moja se rođakinja vjerojatno nekoliko puta gadno opekla, zbog čega je naučila da ne smije vjerovati trgovcima. Međutim, dovoljan broj pozitivnih iskustava mogao bi preokrenuti cijelu stvar.

## **KAKAV ĆE BITI REZULTAT?**

Sve u svemu, i moje temeljne vrijednosti i moji stavovi utječu na to kako biram svoje ponašanje. Zajedno oblikuju moje temeljno ponašanje, stvarnu osobu kakva više od svega želim biti. Moje je temeljno ponašanje ono koje pokazujem u potpunoj slobodi, bez utjecaja ikakvih vanjskih čimbenika.

Vjerojatno već vidite u čemu je izazov. Kada smo posve slobodni od svih vanjskih utjecaja? Kad sam o tom pitanju raspravljao sa skupinama ljudi u različitim kontekstima, obično smo se svi složili oko odgovora: u snu.

Ali ljudi su različiti. Neke nije briga. Oni su uvijek ono što jesu jer nikad nisu razmišljali o tome kako ih drugi doživljavaju. Što je vaše samorazumijevanje veće, veća je vjerojatnost da ćete se prilagođavati ljudima oko sebe.

## **KAKO ME DRUGI, ZAPRAVO, VIDE?**

Ono što mi drugi često vidimo jest prilagođeno ponašanje. Ono što doživljavamo zapravo je tumačenje specifične situacije na koju osoba reagira i u skladu s njom bira ponašanje. Sve se vrti oko maske koju nosite kako biste se uklopili u određenu situaciju. Naravno, možemo imati više od jedne maske. Primjerice, nije neobično imati jednu masku na poslu, a drugu kod kuće. Možda još jednu kad posjećujemo punca i punicu ili svekra i svekrvu. Ova knjiga nije tečaj iz psihologije – ali zadovoljan sam ako zaključimo da se u skladu s tim tumačenjima ponašamo.

Svjesno ili podsvjesno, čimbenici iz okoline utječu na mene da odaberem određeni način djelovanja. Ne tvrdim da sam ovim jednostavnim objašnjenjem opisao sve čimbenike koji oblikuju uzorak ponašanja neke osobe nego će poslužiti samo kao uvod.

Evo kako djelujemo. Pogledajte ovu formulu:

$$\text{PONAŠANJE} = f(O \times Oč)$$

- *Ponašanje* je funkcija *Osobnosti* i *Okolnih čimbenika*.
- *Ponašanje* je ono što možemo promatrati.
  
- *Osobnost* je ono što pokušavamo odgonetnuti.
- *Okolni čimbenici* su stvari na koje možemo utjecati.

**Zaključak:** Na ovaj ili onaj način stalno utječemo jedni na druge. Trik je u tome da pokušamo otkriti što je ispod površine.

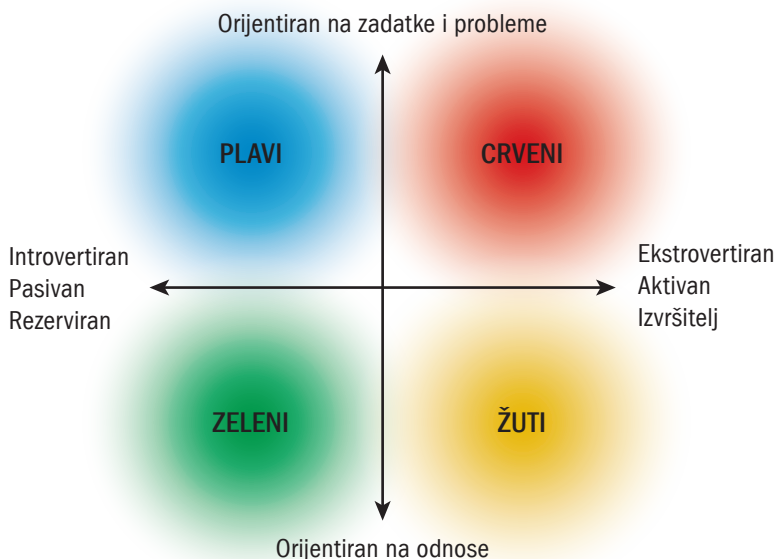




# UVOD U SUSTAV KOJI ĆETE NAUČITI

Na kraju ove knjige naći ćete povijest sustava i načina na koji se razvio, ali s obzirom na to da vjerojatno želite odmah upoznati njegove najzanimljivije dijelove – kako sve funkcionira u praksi – samo nastavite čitati. U suprotnome možete uvijek otići izravno na stranicu 235.

Kao što vidite, četiri su glavne kategorije tipova ponašanja. Ova se knjiga bavi time kako ih prepoznati. Čitajući o različitim bojama,



### ANALITIČAN

- Sporo reagiranje
- Maksimalan trud za organiziranje
- Minimalno zanimanje za odnose
- Povijesni vremenski okvir
- Oprezno djelovanje
- Sklonost odbijanju sudjelovanja

### DOMINANTAN

- Brzo reagiranje
- Maksimalan trud za kontroliranje
- Minimalno zanimanje za oprez u vezama
- Trenutačan vremenski okvir
- Izravno djelovanje
- Sklonost odbijanju neaktivnosti

### STABILAN

- Mirno reagiranje
- Maksimalan trud za povezivanje
- Minimalno zanimanje za promjenu
- Trenutačan vremenski okvir
- Pružanje podrške
- Sklonost odbijanju sukoba

### INSPIRATIVAN

- Brzo reagiranje
- Maksimalan trud za sudjelovanje
- Minimalno zanimanje za rutinu
- Budući vremenski okvir
- Impulzivno djelovanje
- Sklonost odbijanju izolacije

pred vama će se vrlo brzo početi pojavljivati različita lica. A ponekad možda i vaše.

Mnogi ljudi koje upoznate posjeduju kvalitete koje i vi vjerojatno poželite imati – katkad ste možda čak ljubomorni na njih jer su odlični u nekim stvarima u kojima vi niste, a rado biste bili. Možda biste voljeli biti odlučniji poput Crvenih ili bi vam bilo drago da lakše komunicirate sa strancima poput Žutih. Moguće je i da katkad poželite da se ne brinete toliko te da budete opušteni poput Zelenih, a možda biste rado bili organiziraniji sa svojim spisima u čemu su Plavi prirodno dobri. U ovoj ćete knjizi naučiti kako možete biti poput njih.

Naravno, knjiga funkcionira i u obrnutome smjeru. Pročitat ćete stvari koje će vam možda pomoći da shvatite da možda i vi previše šefujete drugima kao što to Crveni čine. Ili možda da previše pričate, što je obilježje Žutih. Može se dogoditi da se olako odnosite prema stvarima i da se ne uključujete ni u što kao što to Zeleni čine. Ili uvijek u sve sumnjate, u svemu vidite rizike, kao Plavi. Ovdje ćete naučiti prepoznati vlastite nedostatke i kako poduzeti odgovarajuće mjere da ih izbjegnute.

CRVENI	ŽUTI	ZELENI	PLAVI
<b>DOMINANTAN</b>	<b>INSPIRATIVAN</b>	<b>STABILAN</b>	<b>ANALITIČAN</b>
Motiviran	Društven	Strpljiv	Istraživač
Ambiciozan	Uvjerljiv	Pouzdan	Oprezan
Uporan	Verbalan	Brižan	Sistematičan
Odlučan	Otvoren	Discipliniran	Precizan
Rješava probleme	Pozitivan	Ljubazan	Točan
Energičan	Suosjećajan	Ustrajan	Logičan
Kompetitivan	Optimističan	Dobro sluša	Konvencionalan
Temperamentan	Kreativan	Srdačan	Distanciran
Znatiželjan	Spontan	Oprezan	Objektivan
Izravan/otvoren	Osjetljiv	Nudi podršku	Perfekcionista
Pokretač	Inspirativan	Pokretač	Metodičan
Nepokolebljiv	Treba pozornost	Rado pomaže	Slijedi pravila
Nestrpljiv	Senzibilan	Odan	Strukturiran
Nametljiv		Obziran	

Bez obzira na to što ćete pročitati i vidjeti, molim vas da radite bilješke, podcrtavate u knjizi i pobrinete se da dobijete ono što vam treba.