

Ο βραβευμένος με Πούλιτζερ συγγραφέας
του μπεστ σέλερ Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΣΥΝΗΘΕΙΑΣ

CHARLES DUHIGG

U
UΠ
UΠΕ
UΠΕΡ
UΠΕΡΕ
UΠΕΡΕΠ
UΠΕΡΕΠΙ
UΠΕΡΕΠΙΚ
UΠΕΡΕΠΙΚΟ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ
UΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΪ

Τα μυστικά
της επιτυχημένης
επικοινωνίας



ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Υπερεπικοινωνιακοί**
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Supercommunicators
Από τις Εκδόσεις Random House, Νέα Υόρκη 2024
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Charles Duhigg
ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μπαρουξής
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασαπίδης
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Pete Garceau
ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Γωγώ Τρικεριώτη

© Charles Duhigg, 2024
© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2025

Πρώτη έκδοση: Μάρτιος 2025

ISBN: 978-618-01-6032-1

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Από το 1979 | *Since 1979*

Έδρα:	Head Office:
Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση	121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece
Βιβλιοπωλείο:	Bookstore:
Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα	13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece
Τηλ.: 2102804800	Tel.: 2102804800

e-mail: info@psychogios.gr
psychogios.gr

CHARLES DUHIGG

Υ
ΥΠ
ΥΠΕ
ΥΠΕΡ
ΥΠΕΡ
ΥΠΕΡΕ
ΥΠΕΡΕΠ
ΥΠΕΡΕΠΙ
ΥΠΕΡΕΠΙΚ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ
ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΪ

Τα μυστικά
της επιτυχημένης
επικοινωνίας

Μετάφραση: Γιώργος Μπαρουξής



*Στον John Duhigg, στη Susan Camille,
και στον Harry, στον Ollie και στη Liz*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	11
Τα τρία είδη συζήτησης	23
1. Η αρχή της εναρμόνισης	25
Οδηγός χρήσης αυτών των ιδεών ΜΕΡΟΣ Ι	59
Η περί τίνος πρόκειται; συζήτηση	67
2. Κάθε συζήτηση είναι μια διαπραγμάτευση	69
Οδηγός χρήσης αυτών των ιδεών ΜΕΡΟΣ ΙΙ	110
Η Πώς νιώθουμε; συζήτηση.....	121
3. Θεραπευτική ακρόαση.....	123
4. Πώς θα ακούσουμε τα συναισθήματα που κανείς δεν εκφράζει;	156
5. Σύνδεση σε περιβάλλον σύγκρουσης	193
Οδηγός χρήσης αυτών των ιδεών ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ	233
Η Ποιοι είμαστε; συζήτηση.....	245
6. Η κοινωνική μας ταυτότητα διαμορφώνει τον κόσμο μας	247

7. Πώς κάνουμε πιο ακίνδυνες ακόμη και τις πιο δύσκολες συζητήσεις;.....	285
Οδηγός χρήσης αυτών των ιδεών ΜΕΡΟΣ IV	326
Επίλογος	335
Ευχαριστίες	351
Σημείωση για τις πηγές και τις μεθόδους	353
Σημειώσεις	354

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όλοι όσοι γνώριζαν τον Φίλιξ Σιγκάλα συμφωνούσαν ότι η συζήτηση μαζί του ήταν ευχάριστη, πολύ ευχάριστη, και μετά τη συζήτηση ένιωθαν πάντα σαν να ήταν λίγο πιο έξυπνοι, λίγο πιο πνευματώδεις, λίγο πιο ενδιαφέροντες ως άνθρωποι. Ακόμη κι αν δεν είχες τίποτα το κοινό με τον Φίλιξ –κάτι ασυνήθιστο, γιατί η συζήτηση πάντα αποκάλυπτε μια μεγάλη σειρά από κοινές απόψεις, εμπειρίες ή φίλους– ένιωθες ότι σε άκουγε, ότι υπήρχε κάποια σύνδεση ανάμεσά σας.

Και γι' αυτό τον αναζήτησαν οι επιστήμονες.

Ο Φίλιξ δούλευε επί δύο δεκαετίες στο FBI. Είχε μπει στην Υπηρεσία αφού τελείωσε το κολλέγιο και τη στρατιωτική του θητεία, ενώ για μερικά χρόνια δούλευε ως πράκτορας πεδίου. Εκεί οι προϊστάμενοί του πρόσεξαν για πρώτη φορά πόσο εύκολα επικοινωνούσε με τους άλλους. Γρήγορα ακολούθησε μια σειρά από προαγωγές και τελικά κατέληξε σε ανώτερη διοικητική θέση με την ειδικότητα του διαπραγματευτή. Ήταν ο άνθρωπος που μπορούσε να αποσπάσει καταθέσεις από απρόθυμους μάρτυρες, ή να πείσει δραπέτες να παραδοθούν, ή να παρηγορήσει οικογένειες που πενθούσαν. Σε μια περίπτωση μίλησε μ' ένα μέλος συμμορίας που έκανε λαθρεμπόριο ζώων και είχε κλειδωθεί σ' ένα δωμάτιο με έξι κόμπρες, δεκαεννιά

κροταλίες κι ένα ιγκουάνα και τον έπεισε να βγει έξω χωρίς να προβάλλει αντίσταση, αλλά και να κατονομάσει τους συνεργάτες του. «Το κλειδί για να τον πείσω ήταν να δει τα πράγματα από τη μεριά των φιδιών», μου είπε ο Φίλιξ. «Ήταν λίγο παράξενος τύπος, αλλά γενικά αγαπούσε τα ζώα».

Το FBI είχε μια Μονάδα Κρίσιμων Διαπραγματεύσεων για καταστάσεις ομηρίας. Όταν τα πράγματα ήταν υπερβολικά περίπλοκα, καλούσαν κάποιον σαν τον Φίλιξ.

Υπήρχαν ορισμένες αρχές που τηρούσε ο Φίλιξ και τις εξηγούσε στους νεότερους πράκτορες, όταν ζητούσαν τη συμβουλή του: Ποτέ μην προσποιείσαι ότι δεν είσαι αστυνομικός. Μην απειλεις και μη γίνεσαι χειριστικός. Κάνε πολλές ερωτήσεις, κι όταν κάποιος εκδηλώνεται συναισθηματικά, γέλα ή κλάψε ή παραπονέσου ή πανηγύρισε μαζί του. Όμως, τελικά, τι ήταν αυτό που τον έκανε τόσο καλό στη δουλειά του; Αυτό παρέμενε ένα μυστήριο ακόμη και για τους συναδέλφους του.

Έτσι, το 2014, όταν το Υπουργείο Άμυνας ανέθεσε σε μια ομάδα από ψυχολόγους, κοινωνιολόγους και άλλους ερευνητές να διερευνήσουν νέες μεθόδους πειθούς και διαπραγματεύσεων, για να τις διδάξουν σε αξιωματικούς του στρατού –ουσιαστικά, πώς εκπαιδεύεις κάποιον να επικοινωνεί καλύτερα;– οι επιστήμονες αναζήτησαν τον Φίλιξ. Είχαν μάθει γι’ αυτόν από διάφορους αξιωματούχους που, όταν τους ζητούσαν να ξεχωρίσουν τους καλύτερους διαπραγματευτές τους οποίους ήξεραν, ανέφεραν ξανά και ξανά το όνομά του.

Πολλοί από τους ερευνητές περίμεναν ότι ο Φίλιξ θα ήταν ψηλός και όμορφος, με ζεστά μάτια και βαθιά φωνή βαρύτονου. Όμως ο άνθρωπος που μπήκε μέσα είχε την εμφάνιση μεσήλικου μπαμπά, με μουστάκι, λίγο προκοίλι και σιγανή, λιγάκι ένρηνη φωνή. Έδειχνε ένας τελείως συνηθισμένος τύπος.

Ο Φίλιξ μου είπε ότι, μετά τις συστάσεις και τις προκαταρκτικές συζητήσεις, ένας από τους επιστήμονες του εξήγησε ποιος ήταν ο στόχος της έρευνάς τους και μετά του έθεσε μια γενική ερώτηση: «Μπορείς να μας πεις πώς βλέπεις την επικοινωνία;»

«Ίσως είναι προτιμότερο να τη δείξω», απάντησε ο Φίλιξ. «Ποια είναι η πιο αγαπημένη σου ανάμνηση;»

Ο επιστήμονας με τον οποίο μιλούσε ο Φίλιξ του είχε συστηθεί ως επικεφαλής ενός μεγάλου εργαστηρίου, που έπαιρνε επιχορηγήσεις εκατομμυρίων δολαρίων και είχε δεκάδες άτομα προσωπικό. Δεν έδειχνε άνθρωπος που συνήθιζε να αναπολεί στιγμές της ζωής του στη μέση της μέρας.

Ο επιστήμονας το σκέφτηκε για μια στιγμή. «Μάλλον ο γάμος της κόρης μου», απάντησε τελικά. «Ήταν εκεί όλη μου η οικογένεια, και η μητέρα μου πέθανε ύστερα από μερικούς μήνες».

Ο Φίλιξ έκανε μερικές ερωτήσεις και τότε τότε μιλούσε για δικές του αναμνήσεις. «Η αδελφή μου παντρεύτηκε το 2010», είπε στον ερευνητή. «Έχει πεθάνει τώρα – από καρκίνο, κι αυτό ήταν δύσκολο–, αλλά ήταν τόσο όμορφη εκείνη τη μέρα. Έτσι προσπαθώ να τη θυμάμαι».

Η συζήτηση συνεχίστηκε με αυτό τον τρόπο για τα επόμενα σαράντα πέντε λεπτά. Ο Φίλιξ έκανε στους επιστήμονες ερωτήσεις και μερικές φορές μιλούσε για τον εαυτό του. Όταν κάποιος αποκάλυπτε κάτι προσωπικό, ο Φίλιξ ανταπέδιδε με μια ιστορία από τη δική του ζωή. Ένας επιστήμονας μίλησε για τα προβλήματα που είχε με την έφηβη κόρη του, κι ο Φίλιξ απάντησε περιγράφοντας μια θεία του με την οποία δεν μπορούσε να τα πάει καλά, όσο κι αν προσπαθούσε. Όταν ένας από τους ερευνητές ρώτησε για τα παιδικά του χρόνια,

ο Φίλιξ απάντησε ότι ήταν τρομερά ντροπαλός, αλλά ο πατέρας του ήταν πωλητής (κι ο παππούς του απατεώνας), κι έτσι άρχισε να ακολουθεί το παράδειγμά τους και τελικά βρήκε πώς να δημιουργεί μια σύνδεση με τους άλλους.

Καθώς ο προγραμματισμένος χρόνος τους έφτανε στο τέλος του, μια καθηγήτρια ψυχολογίας είπε: «Με συγχωρείς, αυτή η συζήτηση ήταν υπέροχη, αλλά δε μας βοηθά να καταλάβουμε τι κάνεις. Γιατί πιστεύεις ότι τόσοι πολλοί μάς σύστησαν να μιλήσουμε μαζί σου;»

«Σωστή ερώτηση», αποκρίθηκε ο Φίλιξ. «Προτού απαντήσω όμως, θέλω να σου κάνω μια ερώτηση. Είπες προηγουμένως ότι είσαι χωρισμένη μητέρα και φαντάζομαι ότι δε θα είναι εύκολο να εξισορροπήσεις τις απαιτήσεις της καριέρας και της οικογένειας. Η ερώτηση μπορεί να σου φανεί παράξενη, αλλά αναρωτιέμαι τι θα έλεγες σε κάποιον που παίρνει διαζύγιο.»

Η καθηγήτρια έμεινε αμίλητη για μια στιγμή. «Εντάξει, θα παίξω το παιχνίδι σου», είπε. «Θα είχα να του δώσω πολλές συμβουλές. Όταν χώρισα με τον άντρα μου...»

Ο Φίλιξ τη διέκοψε.

«Δε χρειάζομαι πραγματικά μιαν απάντηση», είπε. «Όμως θέλω να σου επισημάνω ότι μέσα σ' ένα δωμάτιο γεμάτο συναδέλφους σου και αφού μιλήσαμε λιγότερο από μια ώρα, είσαι διατεθειμένη να μιλήσεις για μία από τις πιο ιδιωτικές πτυχές της ζωής σου». Της εξήγησε ότι ένας λόγος που ένιωθε τόσο άνετα ήταν μάλλον η ατμόσφαιρα που είχαν δημιουργήσει μαζί, το γεγονός ότι ο Φίλιξ άκουγε προσεκτικά, έκανε ερωτήσεις που οδηγούσαν τον συνομιλητή του να μιλήσει για πράγματα που τον έκαναν ευάλωτο, το γεγονός ότι είχαν αποκαλύψει όλοι ουσιαστικές λεπτομέρειες για τον εαυτό τους. Ο Φίλιξ είχε ωθήσει τους επιστήμονες να εξηγήσουν πώς έβλε-

παν τον κόσμο και μετά τους είχε αποδείξει ότι άκουγε αυτά που έλεγαν. Όταν κάποιος έλεγε κάτι με συναισθηματική χροιά –ακόμη και όταν δε συνειδητοποιούσε ότι εξέφραζε μερικά συναισθήματά του–, ο Φίλιξ ανταπέδιδε εκφράζοντας κι εκείνος ορισμένα συναισθήματα. Όλες αυτές οι μικροεπιλογές που είχαν κάνει, τους εξήγησε, είχαν δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης.

«Είναι ένα σύνολο από δεξιότητες», είπε στους επιστήμονες. «Δεν υπάρχει τίποτα το μαγικό εδώ». Για να το πούμε διαφορετικά, ο καθένας μπορεί να μάθει πώς να είναι «υπερεπικοινωνιακός».

Με ποιον θα μιλούσατε αν είχατε περάσει μια δύσκολη μέρα; Αν δεν καταφέρατε να κλείσετε μια συμφωνία στη δουλειά, ή αν μαλώσατε με τον άντρα ή τη γυναίκα σας, ή αν σας έπιασε απογοήτευση και απελπισία, σε ποιον θα θέλατε να μιλήσετε; Κατά πάσα πιθανότητα, υπάρχει κάποιος στη ζωή σας που ξέρετε ότι θα σας κάνει να νιώσετε καλύτερα, θα σας βοηθήσει να δείτε σωστά τα δύσκολα θέματα ή θα μπορέσετε να μοιραστείτε μαζί του μια στιγμή πόνου ή χαράς.

Και τώρα ρωτήστε τον εαυτό σας: Αυτός ο άνθρωπος έχει περισσότερο χιούμορ ανάμεσα σε όλα τα άτομα της ζωής σας; (Κατά πάσα πιθανότητα όχι, αλλά αν δώσετε προσοχή, θα προσέξετε ότι γελά πιο πολύ από τους περισσότερους.) Είναι ο πιο ενδιαφέρων ή έξυπνος άνθρωπος που γνωρίζετε; (Το πιθανότερο είναι ότι, ακόμη κι αν δε σας πει τίποτα το ιδιαίτερα συνετό, περιμένετε ότι θα αισθανθείτε «πιο έξυπνοι», αφού μιλήσετε μαζί του.) Είναι ο πιο διασκεδαστικός φίλος σας ή εκείνος με τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση; Σας δίνει τις καλύτερες συμβουλές; (Το πιθανότερο είναι ότι θα απαντήσετε «όχι»

και στις τρεις αυτές ερωτήσεις, αλλά όταν κλείνετε το τηλέφωνο ύστερα από μια συνομιλία μαζί του, θα είστε πιο ήρεμοι, πιο επικεντρωμένοι και πιο κοντά στη σωστή επιλογή.)

Τι κάνει λοιπόν αυτός ο άνθρωπος και αισθάνεστε τόσο καλά;

Το βιβλίο προσπαθεί να δώσει απάντηση σε τούτο το ερώτημα. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν διεξαχθεί έρευνες που ρίχνουν φως στο γιατί μερικές συζητήσεις πηγαίνουν καλά ενώ άλλες όχι. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να μας βοηθήσουν να ακούμε πιο καθαρά και να μιλάμε πιο πειστικά. Ξέρουμε ότι ο εγκέφαλός μας έχει εξελιχθεί έτσι που να αποζητά τη σύνδεση με τους άλλους: Όταν μας «κάνει κλικ» κάποιος, οι κόρες των ματιών μας συχνά αρχίζουν να διαστέλλονται ταυτόχρονα, ο σφυγμός μας συγχρονίζεται, νιώθουμε τα ίδια συναισθήματα και αρχίζουμε να συμπληρώνουμε μέσα μας ο ένας τις φράσεις του άλλου. Αυτό το φαινόμενο έχει ονομαστεί *νευρωνικός συγχρονισμός* και προκαλεί μια υπέροχη αίσθηση. Μερικές φορές συμβαίνει και δεν ξέρουμε γιατί, απλώς αισθανόμαστε τυχεροί που η συζήτηση πήγε τόσο καλά. Άλλες φορές, ακόμη κι όταν θέλουμε απεγνωσμένα να συνδεθούμε με κάποιον, αποτυγχάνουμε ξανά και ξανά.

Για πολλούς από μας, οι συζητήσεις με τους άλλους μπορεί μερικές φορές να μας προκαλούν σύγχυση, στρες ή και φόβο ακόμη. «Το μεγαλύτερο πρόβλημα με την επικοινωνία», είχε πει ο Τζορτζ Μπέρναρντ Σο, «είναι η ψευδαίσθηση ότι συνέβη». Οι επιστήμονες όμως τώρα έχουν αποκρυπτογραφήσει πολλά από τα μυστικά των επιτυχημένων συζητήσεων. Διαπίστωσαν ότι αν δίνουμε προσοχή όχι μόνο στη φωνή αλλά και στο σώμα του άλλου, τον ακούμε καλύτερα. Ανακάλυψαν ότι το *πώς* κάνουμε μια ερώτηση μερικές φορές είναι πιο σημα-

ντικό από το τι ρωτάμε. Τα πράγματα δείχνουν ότι η αναγνώριση των κοινωνικών διαφορών βοηθά περισσότερο από το να προσποιούμαστε ότι δεν υπάρχουν. Κάθε συζήτηση επηρεάζεται από τα συναισθήματα, όσο ορθολογικό κι αν είναι το θέμα της. Όταν αρχίζουμε έναν διάλογο, θα μας βοηθήσει αν βλέπουμε τη συζήτηση σαν μια διαπραγμάτευση στην οποία το έπαθλο είναι να καταλάβουμε τι θέλουν όλοι.

Και πάνω απ' όλα, ο πιο σημαντικός στόχος κάθε συζήτησης είναι η *σύνδεση*.

Αυτό το βιβλίο γεννήθηκε εν μέρει από τις δικές μου αποτυχίες στον τομέα της επικοινωνίας. Πριν από μερικά χρόνια μου ζήτησαν να συμμετάσχω στη διαχείριση ενός σχετικά πολύπλοκου έργου. Δεν είχα εργαστεί ποτέ ως μάνατζερ μέχρι τότε, αλλά είχα δουλέψει για πολλούς διαφορετικούς προϊσταμένους. Επιπλέον, είχα ένα εντυπωσιακό πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Χάρβαρντ και ως δημοσιογράφος, το επάγγελμά μου ήταν ουσιαστικά η επικοινωνία! Πόσο δύσκολο θα μπορούσε να είναι λοιπόν;

Πολύ δύσκολο, όπως αποδείχτηκε. Τα πήγαινα μια χαρά στα χρονοδιαγράμματα και στον πρακτικό σχεδιασμό. Όμως, ξανά και ξανά, είχα προβλήματα σύνδεσης με τους άλλους. Μια μέρα, κάποιος συνάδελφος μου είπε ότι ένιωθαν πως οι προτάσεις τους αγνοούνται και η συνεισφορά τους δεν αναγνωρίζεται. «Είναι τρομερά απογοητευτικό», μου είπε.

Του απάντησα ότι τον καταλάβαινα και άρχισα να προτείνω πιθανές λύσεις. Μήπως έπρεπε να διευθύνει αυτός τις συναντήσεις; Ή μήπως έπρεπε να κάνουμε ένα οργανόγραμμα που θα καθορίζει ξεκάθαρα τα καθήκοντα του καθενός. Ή θα μπορούσαμε...

«Δε με ακούς», με διέκοψε. «Δε χρειαζόμαστε πιο καθαρούς ρόλους. Πρέπει απλώς να σεβόμαστε περισσότερο ο ένας τον άλλον». Αυτός ήθελε να μιλήσει για το πώς φέρεται ο ένας στον άλλον, αλλά εγώ ήμουν προσκολλημένος σε πρακτικούς τρόπους «λύσης» του προβλήματος. Μου είπε ότι χρειαζόταν ενσυναίσθηση, κι εγώ, αντί να ακούσω, άρχισα να αραδιάζω πρακτικές λύσεις.

Η αλήθεια ήταν ότι κάτι παρόμοιο συνέβαινε και με την οικογένειά μου. Πηγαίναμε διακοπές, κι εγώ έβρισκα κάτι αρνητικό και μου γινόταν εμμονή: δε μας έδωσαν το δωμάτιο που μας είχαν υποσχεθεί στο ξενοδοχείο ή εκείνος ο τύπος στο αεροπλάνο έγινε ενοχλητικός γέρνοντας πίσω το κάθισμά του. Η γυναίκα μου με άκουγε και έκανε μια πολύ λογική πρόταση. Γιατί δεν εστιάζεις στα θετικά του ταξιδιού; Τότε εγώ με τη σειρά μου εκνευρίζομαι επειδή δεν καταλάβαινε ότι ζητούσα συμπάρασταση – πες μου ότι έχω δίκιο που θύμωσα!– και όχι μια λογική συμβουλή. Μερικές φορές τα παιδιά μου ήθελαν να μιλήσουμε, κι εγώ, απασχολημένος από τη δουλειά ή από κάτι άλλο, μισοάκουγα απλώς μέχρι να φύγουν. Έβλεπα εκ των υστέρων ότι απογοήτεια τους πιο σημαντικούς ανθρώπους της ζωής μου, αλλά δεν ήξερα πώς να διορθώσω ετούτη τη συμπεριφορά. Αυτή η αποτυχία μου προκαλούσε μεγάλη απορία, γιατί ως συγγραφέας υποτίθεται ότι *βγάζω το ψωμί μου* επικοινωνώντας. Γιατί λοιπόν δυσκολευόμουν να ακούσω τους πιο σημαντικούς ανθρώπους της ζωής μου και να συνδεθώ μαζί τους;

Υποψιάζομαι ότι δεν είμαι ο μόνος που έχω αυτή την απορία. Όλοι κατά καιρούς δεν ακούμε πραγματικά τους φίλους ή τους συναδέλφους μας, δεν εκτιμούμε εκείνο που προσπαθούν να μας πουν – ουσιαστικά *δεν ακούμε* τι μας λένε. Και όλοι

πολλές φορές δεν καταφέρνουμε να μιλήσουμε με τρόπο που να μας καταλάβουν.

Έτσι, αυτό το βιβλίο είναι μια προσπάθεια να εξηγήσω γιατί η επικοινωνία αποτυγχάνει μερικές φορές και τι μπορούμε να κάνουμε για να τη βελτιώσουμε. Στην ουσία είναι μια σειρά από ιδέες-κλειδιά.

Η πρώτη ιδέα είναι ότι υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη συζητήσεων. Υπάρχουν πρακτικές συζητήσεις λήψης αποφάσεων που εστιάζουν στο ερώτημα *Περί τίνος πρόκειται;* Υπάρχουν συναισθηματικές συζητήσεις που ρωτούν *Πώς νιώθουμε;* Και υπάρχουν κοινωνικές συζητήσεις που ρωτούν *Ποιοι είμαστε;* Συχνά μπαίνουμε και βγαίνουμε από αυτές τις τρεις συζητήσεις καθώς ξετυλίγεται ο διάλογος. Αν δεν κάνουμε όμως το ίδιο είδος συζήτησης ταυτόχρονα με τον συνομιλητή μας, είναι απίθανο να υπάρξει σύνδεση ανάμεσά μας.

Επιπλέον, κάθε είδος συζήτησης έχει τη δική της λογική και απαιτεί τις δικές της δεξιότητες· έτσι, για να επικοινωνούμε καλά πρέπει να ξέρουμε πώς να αντιλαμβανόμαστε ποιο είδος συζήτησης γίνεται κάθε στιγμή και να καταλαβαίνουμε πώς λειτουργεί.

Οι τρεις συζητήσεις

ΠΕΡΙ ΤΙΝΟΣ
ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ;

ΠΩΣ
ΝΙΩΘΟΥΜΕ;

ΠΟΙΟΙ ΕΙΜΑΣΤΕ;

Έτσι ερχόμαστε στη δεύτερη κεντρική ιδέα αυτού του βιβλίου: Ο στόχος μας για να επικοινωνούμε ουσιαστικά είναι να κάνουμε «συζητήσεις μάθησης»· συγκεκριμένα, θέλουμε να μάθουμε πώς βλέπουν τον κόσμο οι γύρω μας και επιπλέον να τους βοηθήσουμε να καταλάβουν τα πράγματα από τη δική μας σκοπιά.

Η τελευταία σημαντική ιδέα του βιβλίου είναι ουσιαστικά κάτι που έχω διαπιστώσει: Όλοι μας μπορούμε να γίνουμε «υπερεπικοινωνιακοί» –στην πραγματικότητα, πολλοί από μας είμαστε ήδη–, αν μάθουμε να ξεκλειδώνουμε το ένστικτό μας. Όλοι μπορούμε να μάθουμε να ακούμε πιο καθαρά και να συνδεόμαστε σε βαθύτερο επίπεδο. Στις επόμενες σελίδες θα δείτε πώς διαφορετικοί άνθρωποι, όπως στελέχη του Netflix, οι δημιουργοί της *Θεωρίας του Big Bang*, κατάσκοποι, χειρουργοί, ψυχολόγοι της NASA και ερευνητές του COVID, κατάφεραν να μεταμορφώσουν τον τρόπο που μιλούν και ακούν, με αποτέλεσμα να μπορούν να συνδεθούν με άτομα που τους χώριζαν φαινομενικά τεράστια χάσματα. Και θα δείτε πώς αυτά τα μαθήματα μπορούν να εφαρμοστούν στις καθημερινές μας συζητήσεις με συναδέλφους, φίλους, συντρόφους, τα παιδιά μας, τον μπάρμαν ή μια γυναίκα που βλέπουμε συχνά στο λεωφορείο.

Αυτό είναι σημαντικό, γιατί η δυνατότητα να κάνουμε συζητήσεις ουσίας είναι για πολλούς λόγους πιο επιτακτική από ποτέ. Είναι γνωστό ότι η πόλωση στον κόσμο μας αυξάνεται συνεχώς και γίνεται πιο δύσκολο να ακούσουμε και να ακουστούμε. Αν ξέρουμε όμως πώς να καθίσουμε μαζί, να ακούσουμε ο ένας τον άλλον, ακόμη κι αν δεν καταφέρουμε να επιλύσουμε κάθε διαφωνία, να βρούμε τουλάχιστον τρόπους για να ακούμε ο ένας τον άλλον και να λέμε αυτά που πρέπει να πούμε, τότε μπορούμε να συνυπάρξουμε και να ευημερήσουμε.

Κάθε συζήτηση ουσίας απαρτίζεται από αμέτρητες μικρές επιλογές. Υπάρχουν φευγαλέες στιγμές που η σωστή ερώτηση ή μια ευαίσθητη παραδοχή ή δυο λόγια κατανόησης αλλάζουν τελείως τον διάλογο. Ένα σιωπηλό γέλιο, ένας στεναγμός που μόλις ακούγεται, ένα φιλικό χαμόγελο σε μια στιγμή έντασης... Μερικοί έχουν μάθει πώς να εντοπίζουν αυτές τις ευκαιρίες, να αντιλαμβάνονται τι είδους συζήτηση γίνεται, να καταλαβαίνουν τι πραγματικά θέλουν οι άλλοι. Έχουν μάθει να ακούνε αυτά που δε λέγονται και να μιλούν έτσι που οι άλλοι να θέλουν να ακούσουν.

Έτσι, αυτό το βιβλίο εξετάζει πώς επικοινωνούμε και συνδεόμαστε μεταξύ μας. Γιατί η σωστή συζήτηση τη σωστή στιγμή μπορεί να αλλάξει τα πάντα.

ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΙΔΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η συζήτηση είναι ο επικοινωνιακός αέρας που αναπνέουμε. Όλη μέρα μιλάμε με συγγενείς, φίλους, αγνώστους, συναδέλφους, ακόμη και με κατοικίδια. Επικοινωνούμε με μηνύματα κειμένου, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με διαδικτυακές αναρτήσεις και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μιλάμε μέσα από πληκτρολόγια και συστήματα μετατροπής της φωνής σε κείμενο, μερικές φορές με χειρόγραφες επιστολές, επίσης με γρυλίσματα, χαμόγελα, γκριμάτσες και στεναγμούς.

Όμως δεν είναι όλες οι συζητήσεις ίδιες. Όταν μια συζήτηση έχει ουσία, αισθανόμαστε υπέροχα, σαν να αποκαλύπτεται κάτι σημαντικό. «Τελικά, ο δεσμός κάθε σχέσης, είτε είναι γάμος είτε φιλία, είναι η συζήτηση», έγραψε ο Όσκαρ Ουάιλντ.

Ωστόσο, όταν μια συζήτηση ουσίας δεν πηγαίνει καλά, αισθανόμαστε απάισια. Υπάρχει απογοήτευση, σαν να χάσαμε μια ευκαιρία. Μπορεί μετά να νιώθουμε μπερδεμένοι, στενοχωρημένοι, να μην είμαστε καν σίγουροι αν κάποιος κατάλαβε κάτι απ' όσα ειπώθηκαν.

Τι καθορίζει αυτή τη διαφορά;

Όπως εξηγεί το επόμενο κεφάλαιο, ο εγκέφαλός μας έχει εξελιχθεί έτσι που να λαχταρά τη σύνδεση με τους άλλους. Για να μπορούμε όμως να ευθυγραμμίζουμε συστηματικά με τους συνομιλητές μας, πρέπει να καταλάβουμε πώς λειτουργεί η επικοινωνία και, το σημαντικότερο, να αντιληφθούμε ότι πρέπει να βρισκόμαστε στο ίδιο είδος συζήτησης ταυτόχρονα, αν θέλουμε να υπάρξει σύνδεση με τους άλλους.

Τα «υπερεπικοινωνιακά» άτομα δε γεννιούνται με ειδικές ικανότητες. Απλώς έχουν σκεφτεί σε μεγαλύτερο βάθος το πώς εκτυλίσσονται οι συζητήσεις και για ποιους λόγους πετυχαίνουν ή αποτυγχάνουν και να διακρίνουν τον σχεδόν άπειρο αριθμό επιλογών που προσφέρει κάθε διάλογος, επιλογές που μπορούν είτε να μας φέρουν πιο κοντά είτε να μας απομακρύνουν. Όταν μάθουμε να αναγνωρίζουμε αυτές τις ευκαιρίες, θα αρχίσουμε να μιλάμε και να ακούμε με νέους τρόπους.

Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗΣ

Πώς να αποτύχετε στη στρατολόγηση κατασκόπων

Αν ο Τζιμ Λόουλερ ήθελε να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του, έπρεπε να παραδεχτεί ότι δεν τα πήγαινε καθόλου καλά στη στρατολόγηση κατασκόπων, ώστε τις περισσότερες νύχτες ανησυχούσε ότι θα τον απέλυαν από τη μοναδική δουλειά που αγαπούσε, μια δουλειά την οποία είχε εξασφαλίσει πριν από δύο χρόνια, όταν προσελήφθη από τη CIA.

Το 1982, ο Λόουλερ μπήκε στη CIA σε ηλικία τριάντα χρόνων, αφού είχε αποφοιτήσει από τη Νομική Σχολή του Πανεπιστημίου του Τέξας, όπου είχε πάρει μέτριους βαθμούς, και στη συνέχεια είχε περάσει από ένα σωρό βαρετές δουλειές. Μια μέρα, μην ξέροντας τι να κάνει στη ζωή του, τηλεφώνησε σε έναν «κυνηγό ταλέντων» της CIA που είχε γνωρίσει στο πανεπιστήμιο. Ακολούθησε μια συνέντευξη, μετά ένα τεστ αλήθειας, ύστερα μια ντουζίνα ακόμη νέες συνεντεύξεις σε διάφορες πόλεις κι έπειτα μια σειρά από εξετάσεις στις οποίες οι ερωτήσεις έμοιαζαν σχεδιασμένες να εντοπίσουν όλα όσα δεν ήξερε. *(Ποιος θυμάται ποιες ομάδες πήραν το πρωτάθλημα ράγκμπι στη δεκαετία του 1960; αναρωτιόταν.)*

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΥΠΕΡΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΑΤΟΜΑ;

Είναι οι άνθρωποι που μπορούν να οδηγήσουν μια συζήτηση σε επιτυχημένη κατάληξη. Μπορούν να μιλήσουν για δύσκολα θέματα χωρίς να προσβάλουν. Ξέρουν πώς να κάνουν τους άλλους να νιώσουν άνετα και να μοιραστούν τις σκέψεις τους. Διευκολύνουν τις συζητήσεις και καθοδηγούν επιλογές και αποφάσεις. Πώς το καταφέρνουν;

Σε αυτό το πρωτοποριακό βιβλίο, ο Charles Duhigg αποκαλύπτει την τέχνη –και την επιστήμη– της επιτυχημένης επικοινωνίας. Επιλέγει διαφορετικά είδη καθημερινών συζητήσεων και εξηγεί γιατί μερικές εξελίσσονται ομαλά, ενώ άλλες καταρρέουν πολύ γρήγορα. Αποκαλύπτει τις ερωτήσεις και τις τεχνικές που φέρνουν κοντά τους ανθρώπους. Και δείχνει ότι ακόμη και οι πιο δύσκολες συζητήσεις μπορούν να έχουν θετική κατάληξη.

Γεμάτο από συναρπαστικές περιπτώσιολογικές μελέτες και βασισμένο στις τελευταίες επιστημονικές έρευνες, αυτό το βιβλίο θα αλλάξει τον τρόπο που σκέφτεστε αυτά που λέτε και πώς τα λέτε.

«Ένας εξαιρετικός συνδυασμός από ιστορίες, επιστημονικές έρευνες και οδηγίες που μπορούν στ' αλήθεια να μεταμορφώσουν ένα ελάχιστο επικοινωνιακό άτομο σε υπερέπικοινωνιακό».

ADAM GRANT, ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
psychogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 25585