

СУПЕРКОМУНІКАТОРИ

ІНШІ КНИЖКИ ЧАРЛЬЗА ДЮГІГГА УКРАЇНСЬКОЮ

Сила звички

*Чому ми діємо так, а не інакше
в житті та бізнесі*

Кмітливіші, швидші, кращі

Секрети продуктивності в житті та бізнесі

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЧАРЛЬЗ ДЮГІГГ

СУПЕР КОМУНІКАТОРИ

ЯК ЗНАЙТИ СПІЛЬНУ МОВУ
ЗІ СКЕПТИКАМИ, СУДДЯМИ
І ШПИГУНАМИ

*Переклала з англійської
Олена Замойська*

НАШ ФОРМАТ · КИЇВ · 2025

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	9
Частина перша	
ТРИ ВИДИ РОЗМОВ	19
<i>Розділ 1</i> Принцип узгодження.	
<i>Невдатний вербувальник шпигунів</i>	21
<i>Практичні рекомендації 1.</i>	
Чотири правила змістовного спілкування	46
Частина друга	
ПРО ЩО НАСПРАВДІ ЙДЕТЬСЯ?	53
<i>Розділ 2</i> Спілкування — це завжди перемовини.	
<i>Суд над Лероем Рідом</i>	55
<i>Практичні рекомендації 2.</i>	
Ставте питання та зауважуйте підказки	85
Частина третя	
ЩО МИ ВІДЧУВАЄМО?	95
<i>Розділ 3</i> Цілюще слухання.	
<i>Чуйні засновники хедж-фондів</i>	97
<i>Розділ 4</i> Як почути емоції, про які ніхто не говорить?	
<i>Теорія великого вибуху</i>	121
<i>Розділ 5</i> Зближення під час конфлікту.	
<i>Розмова про зброю з ворогом</i>	146
<i>Практичні рекомендації 3.</i>	
Емоційні розмови наживо й онлайн	175

	Частина четверта	
	ХТО МИ?	185
Розділ 6	Вплив соціальної ідентичності на життя.	
	Вакцинація антивакцинаторів	187
Розділ 7	Як охолодити найгарячіші дискусії.	
	Нерозв'язна проблема Netflix	214
	Практичні рекомендації 4.	
	Як полегшити складні розмови	243
Післямова		250
Подяки		262
Про джерела і методи		264
Примітки		265

Присвячую
Джонові Дюгггу, Сьюзен Кеміл,
а також Гаррі, Олі та Ліз

ПЕРЕДМОВА

Якщо йшлося про Фелікса Сігалу, то геть усі погоджувалися щодо одного — із ним легко спілкуватися. Напрочуд легко. Людям подобалося теревенити з ним, бо після розмови вони завжди почувалися трохи розумнішими, веселішими й цікавішими. Навіть якщо у вас не було нічого спільного з Феліксом — а таке траплялося рідко, бо під час спілкування з ним з'ясовувалося, що у вас є спільні думки, досвід або друзі, — здавалося, що він розуміє вас так, наче між вами існує якийсь зв'язок¹.

Саме тому ним зацікавилися науковці.

Фелікс пропрацював двадцять років у Федеральному бюро розслідувань. Він потрапив туди після коледжу та військової служби і кілька років був рядовим агентом. Керівництво звернуло увагу на те, як легко він знаходить спільну мову з іншими.

Підвищення не забарилося, і врешті-решт Фелікс став старшим регіональним адміністратором, до обов'язків якого належали розмаїті перемовини. Саме він схиляв боязких свідків давати свідчення, переконував утікачів із в'язниць здаватися і втішав згорьованих членів родин. Якось він умовив чоловіка, що забарикадувався в кімнаті з шістьма кобрами, дев'ятнадцятьма гримучими зміями й ігуаною, мирно здатися та назвати спільників з мережі контрабанди тварин. «Я запропонував йому подивитися на ситуацію очима змії, — розповів мені Фелікс. — Він був трохи дивакуватим, але посправжньому любив тварин».

У ФБР існує підрозділ кризового врегулювання ситуацій із заручниками. Коли справи йдуть шкереберть, викликають когось на штиб Фелікса.

Коли менш досвідчені агенти звертаються до Фелікса по пораду, він дає кілька настанов:

Ніколи не вдавайте, що ви не поліціант. Ніколи не маніпулюйте і не погрожуйте. Ставте багато питань, і якщо людину охопили емоції, плачте, смійтеся, нарікайте або радійте разом з нею.

Але навіть колеги Фелікса не вповні розуміли секрет його успішності.

У 2014 році Департамент оборони доручив групі психологів, соціологів та інших науковців дослідити нові методи переконання й успішних перемовин, щоб навчити мистецтва спілкування офіцерів військово-морських сил, а ті звернулися до Фелікса. Вони довідалися про нього від різних посадовців: коли їх просили назвати найкращих перемовників, усі як один називали його.

Більшість науковців очікувала, що Фелікс виявиться високим і вродливим чоловіком з лагідними очима й оксамитовим баритоном. Однак на зустріч прийшов чоловік середнього віку з вусами, трохи пухкенький, з м'яким, дещо гугнявим голосом. Він здавався... непримітним.

Фелікс розповів мені, що після знайомства й обміну люб'язностями один з науковців пояснив суть проєкту, а потім почав із загального запитання:

— Можете розповісти, як ви спілкуєтесь?

— Мабуть, я краще покажу, — відповів Фелікс. — Який ваш улюблений спогад?

Учений, з яким розмовляв Фелікс, назвався керівником великої дослідницької лабораторії. Він розпоряджався багатомільйонними грантами і керував десятками людей. Він не скидався на людину, що віддаватиметься ностальгійним спогадам посеред білого дня.

Дослідник замислився.

— Гадаю, весілля моєї дочки, — нарешті промовив він. — Тоді зібралася вся родина, а кілька місяців по тому моя мати померла.

Фелікс поставив ще кілька запитань, час від часу ділячись власними спогадами.

— Моя сестра вийшла заміж у 2010 році, — розповів він. — Незабаром вона померла від раку, і нам усім було важко, — але вона була такою прекрасною того дня. Саме такою я намагаюся її пам'ятати.

Розмова тривала ще сорок п'ять хвилин. Фелікс ставив науковцям запитання і побіжно розповідав про себе. Коли хтось говорив про щось особисте, Фелікс ділився історією з власного життя. Один науковець згадав про проблеми з донькою-підлітком, а Фелікс, відповідаючи йому, розповів про тітку, з якою ніяк не ладнав, хоч як намагався. Коли інший дослідник запитав про дитинство Фелікса, той зізнався, що був украй сором'язливим, але його батько працював продавцем (а дідусь був шахраєм), тож, наслідуючи їх, він нарешті навчився спілкуватися з іншими людьми.

Запланована зустріч добігала кінця, й одна психологиня зауважила:

— Вибачте, усе це чудово, але я так і не збагнула, що саме ви робите. Чому, на вашу думку, так багато людей рекомендували нам поговорити саме з вами?

— Хороше запитання, — відповів Фелікс. — Перш ніж відповісти, я хочу запитати: ви згадали, що ви мати-одиначка, і, як я розумію, вам доводиться розриватися між материнством та кар'єрою. Можливо, це вас трохи здивує, але мені цікаво: що б ви порадили людині, яка розлучається?

Помовчавши, жінка відповіла:

— Гарзд, я відповім. У мене багато порад. Коли я розлучилася з чоловіком...

Фелікс лагідно перебив її.

— Насправді мені не потрібна відповідь, — сказав він. — Але дозвольте зауважити: ми не спілкувалися і години, й ось

ви вже готові розповісти про один з найінтимніших моментів життя у присутності колег-професіоналів.

Фелікс пояснив, що вона почувається так невимушено завдяки атмосфері, яку вони всі разом створили, бо він уважно слухав, ставив запитання і намагаючись виявити вразливі сторони співрозмовників, які самохіть розповідали важливі речі про себе. Фелікс заохочував науковців пояснити, як вони бачать світ, а потім доводив, що чув їх. Якщо хтось відповідав емоційно (іноді навіть не усвідомлюючи цього), Фелікс реагував, висловлюючи власні почуття. Усі ці незначні нюанси, пояснив він, і створили атмосферу довіри.

— Це просто навички, — сказав він науковцям. — Жодного дива тут немає.

Інакше кажучи, будь-хто може стати суперкомунікатором.

* * *

Кому ви телефонуєте, якщо день не вдався? З ким вам хочеться поговорити, якщо ви напартачили на роботі, посварилися із чоловіком чи дружиною, розчарувалися в чомусь або вам геть усе остогидло? Ви напевно знаєте когось, хто підніме вам настрій, допоможе розв'язати складну проблему й розділить радість або журбу.

А тепер запитайте себе: чи це, бува, не найбільший веселун серед ваших знайомих? (Може, і ні, але якщо ви уважно придивитесь, то помітите, що ця людина зазвичай сміється частіше за інших.) Можливо, це найцікавіша чи найрозумніша особа у вашому оточенні? (Навіть якщо вона не каже нічого надзвичайного, та після розмови з нею ви почуваєтеся розумнішими.) Мабуть, це ваш найближчий чи найвірніший друг? Або той чи та, хто дає найкращі поради? (Найімовірніше, ні, ні і ще раз ні, але коли ви кладете слухавку, то почуваєтеся спокійнішими, сконцентрованішими і ближчими до того, щоб зробити правильний вибір.)

То чому ж ви так добре почуваєтеся, спілкуючись із такими людьми?

У цій книжці я спробую відповісти на це питання. Протягом останніх двадцяти років з'явилися дослідження, що проливають світло на те, чому одні бесіди нас задовольняють, а інші — ні. Здобуті знання можуть допомогти нам краще чути інших і бути почутими. Ми знаємо, що мозок еволюціонував задля творення зв'язків: якщо ми «на одній хвилі» зі співрозмовником, його і наші зіниці часто розширюються водночас, пульс обох збігається, ми відчуваємо ті самі емоції і здатні подумки завершувати фрази одне одного. Це так звана *нейронна синхронізація*, і відчуття в цей момент чудові. Коли це відбувається, ми здебільшого і гадки не маємо чому: відчуваємо, що нам просто поталанило зі співрозмовником. Але іноді ми страшенно прагнемо знайти спільну мову з кимось, проте зазнаємо невдачі.

Багатьох людей спілкування бентежить, стресує, ба навіть лякає. «Єдина й основна проблема спілкування, — казав драматург Джордж Бернард Шоу, — це ілюзія того, що воно відбулося»². Але науковці розкрили чимало секретів успішного спілкування. Вони з'ясували: щоб краще чути людей, потрібно звертати увагу не лише на слова, але й на мову тіла. І висували: іноді те, *як* ми запитуємо, важливіше за те, про *що* ми питаємо. Здається, ми краще ладнаємо одне з одним, визнаючи соціальні відмінності, аніж удаючи, що їх нема. І хоч якою раціональною є тема бесіди, на її перебіг впливають емоції. До будь-якої розмови варто ставитись як до перемовин, успіх яких залежить від з'ясування того, чого саме хоче кожна зі сторін.

І, головне, найважливіша мета будь-якого діалогу — створення *зв'язку*.

* * *

Ця книжка народилася почасти через мої власні комунікаційні проблеми. Кілька років тому мені запропонували очолити доволі складний робочий проєкт. Я ніколи раніше не був керівником, але працював на багатьох начальників. Ба більше,

у мене був престижний ступінь магістра ділового адміністрування Гарвардської бізнес-школи, і, як журналіст, я мав досвід професійної комунікації! Які можуть виникнути проблеми?

З'ясувалося, що це надзвичайно складно. Я вмів підготувати розклад і запланувати логістику. Але мені було важко порозумітися з людьми. Якось колега заявив мені, що йому здається, ніби його пропозиції ігнорують, а внесок у справу не визнають. «Це неабияк дратує», — сказав він.

Я відповів, що розумію, і почав пропонувати можливі рішення. Припустімо, він головуватиме на нарадах? А може, нам варто скласти щось на зразок організаційної схеми, чіткіше розподіляючи обов'язки? А що як ми...

— Ти не чуєш мене, — урвав колега. — Нам потрібен не чіткіший розподіл обов'язків. Нам треба навчитися поважати одне одного.

Він хотів поговорити про стосунки людей у команді, а я був одержимий практичними рішеннями. Він шукав співчуття, а я, наче й не чув його, пропонував спосіб розв'язати проблему.

Правда в тім, що подібне інколи відбувалося й удома. Якось я з родиною поїхав у відпустку, і мене геть усе дратувало: нас не поселили в обіцяному готельному номері, хлопець у літаку відкинув спинку сидіння і ледь не влігся мені на коліна. Дружина вислухала мене і відповіла розумною пропозицією: «Чом би тобі не зосередитися на позитивних моментах подорожі?». І я засмутився, бо, здавалося, вона не розуміє, що мені потрібна підтримка («Просто скажи, що я маю право обурюватися!»), а не розумні поради. Іноді мої діти хотіли поговорити зі мною, а я, занурившись у роботу чи замислившись про щось інше, слухав їх упіввуха, аж поки вони не йшли геть. Зараз я усвідомлюю, що не вмів дійти згоди з найріднішими і не знав, як це виправити. Ці непорозуміння бентежили мене зокрема й тому, що для мене як письменника спілкування — це заробіток. Чому ж мені було так важко знаходити спільну мову з найважливішими для мене людьми — і чути їх?

Мені здається, я не один такий. Усі ми іноді слухаємо друзів і колег, але не вловлюємо, що саме вони намагаються нам

сказати — *не чуємо* їх. А іноді говоримо так, що інші не розуміють нас.

Отже, ця книжка — спроба пояснити, чому спілкування так часто не вдається і як чинити, щоб його поліпшити. Для цього треба засвоїти кілька основних засад.

Насамперед те, що розмови здебільшого поділяються на три види. По-перше, практичні розмови задля ухвалення рішень: *«Про що насправді йдеться?»*. По-друге, емоційні розмови: *«Що ми відчуваємо?»*. По-третє, соціальні розмови з пошуком відповіді на питання *«Хто ми?»*. З розвитком діалогу ми часто переходимо від одного виду розмови до іншого. Однак якщо ми зі співрозмовником у той сам час провадимо різні види розмови, то навряд чи порозуміємося.

Ба більше, кожен із видів розмов має власну логіку і потребує особливих навичок, тому для успішного спілкування варто навчитися розрізняти види розмов і розуміти їхні засади.

Три види розмов

Про що насправді
йдеться?

Що ми відчуваємо?

Хто ми?

Так ми наблизилися до другої ідеї, яка лежить в основі цієї книжки: щоб розмови були змістовними, ми повинні прагнути «навчального спілкування», тобто намагатися з'ясувати, як інші люди дивляться на цей світ, і допомогти їм зрозуміти наші погляди.

Остання велика ідея насправді є не ідеєю, а радше висновком: кожному з нас до снаги стати суперкомунікатором — і насправді більшість людей уже ними є, варто лише навчитися розблоковувати інстинкти. Будь-хто здатен навчитися краще чути і вибудовувати міцні зв'язки. З наступних сторінок

ви довідаєтеся, як керівники Netflix, творці серіалу «Теорія великого вибуху», шпигуни та хірурги, психологи НАСА та дослідники COVID-19 навчилися спілкуватися і чути людей по-іншому, а відтак порозумілися з тими, з ким мали на позір великі розбіжності в поглядах. Ви зрозумієте, як застосувати ці уроки в повсякденному спілкуванні: з колегами, друзями, партнерами та дітьми, баристами в кав'ярнях і тією жінкою, якій ми завжди киваємо в автобусі.

І це має неабияке значення, бо вміння проводити змістовні бесіди зараз важливіше, ніж будь-коли. Не секрет, що світ стає дедалі поляризованишим, а отже, нам складно слухати інших і бути почутими. Але якщо навчитися сидати поруч і уважно вникати у слова співрозмовника, знаходити способи почути його і говорити те, що потрібно, то ми зможемо успішно співіснувати, навіть якщо нам не вдасться подолати всі розбіжності.

Кожна змістовна розмова передбачає безліч малих виборів. Потрібно відчувати скороминущу мить, коли правильне запитання, бентежне зізнання чи співчутливе слово здатні цілком змінити перебіг діалогу. Деякі люди навчилися знімати напругу сміхом, ледь чутним зітханням чи дружньою усмішкою, визначати вид спілкування і те, чого насправді хочуть інші. Вони вміють чути неслухане і говорити так, щоб інші хотіли їх слухати.

Отже, ця книжка досліджує, як ми комунікуємо і налагоджуємо зв'язки. Бо правильне спілкування у відповідний момент здатне змінити геть усе.

ЧАСТИНА ПЕРША

ТРИ ВИДИ РОЗМОВ

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

Спілкування — наче повітря, яким усі ми дихаємо. Упродовж дня ми розмовляємо з рідними, друзями, незнайомцями, колегами, а іноді навіть з тваринами. Ми спілкуємося за допомогою текстових повідомлень, електронної пошти, дописів і коментарів у соціальних мережах. Ми спілкуємося, використовуючи клавіатуру і голосові повідомлення, іноді пишемо листи від руки, а часом просто скиглимо, усміхаємося, робимо міни або зітхаємо.

Проте не все спілкування має однакову вагу. Після змістовної розмови ми відчуваємося чудово, наче розкрилося щось важливе. «Урешті-решт, будь-який зв'язок, чи то шлюбний, чи дружній, ґрунтується на спілкуванні», — писав Оскар Вайлд.

Але якщо спілкування не вийшло змістовним, ми відчуваємося жахливо. Невдалі розмови дратують, розчаровують, здаються втраченою нагодою порозумітися. Через це після розмови ми збентежені, обурені, не впевнені в тому, чи бодай хтось уторопав хоч щось зі сказаного.

У чому ж різниця?

У наступному розділі я поясню, що мозок еволюційно запрограмований на налагодження зв'язків. Проте постійне прагнення знайти спільну мову з іншими людьми передбачає розуміння засад спілкування — і, що найважливіше, усвідомлення: якщо ми хочемо налагодити зв'язок, потрібно дотримуватися того самого виду спілкування, що й співрозмовник.

Суперкомунікатори не мають надзвичайних вроджених здібностей — вони просто докладно вивчають процес розгортання розмов, те, чому вони вдаються або ні, а також аналізують майже нескінченну

кількість виборів, що закладені в кожному діалозі та здатні наблизити нас одне до одного або віддалити. Якщо ми навчимося розпізнавати можливості, то почнемо говорити і слухати по-новому.

ПРИНЦИП УЗГОДЖЕННЯ

Невдатний вербувальник шпигунів

Якби Джим Лоулер був чесним із собою, то мав би визнати, що з нього нікчемний вербувальник шпигунів. Йому це так погано вдавалося, що він утратив сон, боячись звільнення з тієї єдиної роботи, яку він любив, — з отриманої два роки тому посади агента з особливих доручень Центрального розвідувального управління³.

Тридцятирічний Лоулер потрапив до ЦРУ в 1982 році — після навчання на юридичному факультеті Техаського університету, який він закінчив з посередніми оцінками, і низки посад із нудними обов'язками. Невдоволений власним життям, він зателефонував вербувальникові ЦРУ, з яким колись познайомився ще за часів навчання. Лоулер відбув першу співбесіду, перевірку на поліграфі, а потім іще з десятків співбесід у різних містах, потому склав низку іспитів, як здавалося, покликаних вивідати в Лоулера навіть те, чого він *не знав*. («Та хто ж, — дивувався він, — пам'ятає чемпіонів світу з регбі 1960-х років?»).

Урешті-решт він дійшов до фінальної співбесіди. Ситуація була не найкраща. Результати іспитів коливалися від поганих до посередніх. Він не мав досвіду роботи за кордоном, не знав іноземних мов, не служив у війську і не володів особливими навичками. Проте, як зауважив інтерв'юер, Лоулер прилетів до Вашингтона на цю співбесіду власним коштом, старанно відповідав на запитання тестів, навіть коли розумів, що й гадки не має, як відповідати на них; і на кожну невдачу реагував із вартим захоплення, хоч і не обґрунтованим, оптимізмом.