



ЧАРЛЬЗ ДАХИГГ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «СИЛА ПРИВЫЧКИ»

БОЛЕЕ 40 000 ОЦЕНОК ЧИТАТЕЛЕЙ ПО ВСЕМУ МИРУ

супер коммуникаторы

Как выигрывать в деловых
и личных переговорах по методам ЦРУ,
NASA и бизнес-медиаторов



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 159.9
ББК 88.5
Д21

SUPERCOMMUNICATORS:
How to Unlock the Secret Language of Connection
Charles Duhigg

SUPERCOMMUNICATORS
Copyright © 2024,
Charles Duhigg
All rights reserved

Д21 **Дахигг, Чарльз.**
Суперкоммуникаторы. Как выигрывать в деловых и личных переговорах по методам ЦРУ, NASA и бизнес-медиаторов / Чарльз Дахигг ; [перевод с английского Н. Ю. Половинко]. — Москва : Эксмо, 2026. — 336 с. — (Законы человеческого поведения).

ISBN 978-5-04-247989-2

Есть люди, которые способны разговорить кого угодно. Они могут убедить присяжных, завербовать шпиона, примирить супругов или уговорить скептика сделать прививку. В чем их секрет? Они точно знают: большинство недопониманий возникает не из-за сложных ситуаций, а потому, что люди ведут разные разговоры. Один ищет решение, другой — сочувствие, третий — признание. Научившись распознавать эти типы разговоров, можно изменить исход практически любой беседы. И стать тем самым суперкоммуникатором.

УДК 159.9
ББК 88.5

ISBN 978-5-04-247989-2

© Перевод на русский язык Половинко Н.Ю., 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

*Джону Дахиггу,
Сьюзан Камил,
а также Гарри, Оли и Лиз*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог	9
Введение	13
 Глава 1. ПРИНЦИП СОНАСТРОЙКИ	
Как провалить вербовку шпионов	17
 РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ. Часть 1	
Четыре правила содержательного разговора	49
 РАЗГОВОР «О ЧЕМ МЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ГОВОРИМ?»	
Общий разбор	55
 Глава 2. ЛЮБОЙ РАЗГОВОР – ЭТО ПЕРЕГОВОРЫ	
Судебный процесс над Лероем Ридом	57
 РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ. Часть 2	
Как задавать вопросы и замечать подсказки	99
 РАЗГОВОР НА ТЕМУ «ЧТО МЫ ЧУВСТВУЕМ?»	
Общий обзор	108

Глава 3. СЛУШАНИЕ КАК ЛЕКАРСТВО

Чувствительные менеджеры хедж-фондов 110

**Глава 4. КАК РАССЛЫШАТЬ ЭМОЦИИ, О КОТОРЫХ
НИКТО НЕ ГОВОРIT ВСЛУХ?**

«Теория Большого Взрыва» 144

Глава 5. КОНТАКТ ВО ВРЕМЯ КОНФЛИКТА

Разговор с врагом об оружии 180

РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ. Часть 3

Эмоциональные разговоры в жизни и в сети 224

РАЗГОВОР «КТО МЫ ТАКИЕ?»

Общий обзор 235

**Глава 6. КАК СОЦИАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ
ФОРМИРУЕТ НАШ МИР**

Вакцинация антипрививочников 237

**Глава 7. КАК СДЕЛАТЬ САМЫЕ СЛОЖНЫЕ РАЗГОВОРЫ
БЕЗОПАСНЫМИ?**

Проблема, с которой живет Netflix 273

**РУКОВОДСТВО ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ
ЭТИХ ИДЕЙ. Часть 4**

Как облегчить трудные разговоры 310

Послесловие 317

Благодарности 332

Источники и методология 334

ПРОЛОГ

Большинство людей знали про Феликса Сигала только одно — с ним легко разговаривать. Невероятно легко. Люди обожали беседовать с ним, потому что после встречи всегда чувствовали себя чуточку умнее, забавнее, интереснее. Даже если у вас не было с Феликсом ничего общего — что само по себе случалось редко, ведь любой разговор неизбежно выявлял массу общих взглядов, опыта или знакомых, — все равно казалось, будто он вас по-настоящему слышит, и между вами возникла какая-то особая связь.

Именно поэтому ученые его разыскивали.

Феликс прослужил в Федеральном бюро расследований двадцать лет. Он пришел туда после колледжа и службы в армии и провел несколько лет в качестве полевого агента. Именно тогда начальство впервые обратило внимание на то, как легко он находит общий язык с людьми. Вскоре последовала череда повышений, и в итоге он занял должность старшего регионального администратора с полномочиями универсального переговорщика. Феликс был тем самым парнем, который мог вытянуть показания из несговорчивых свидетелей, убедить беглецов сдаться властям

или утешить скорбящие семьи. Однажды он уговорил человека, забаррикадировавшегося в комнате с шестью кобрами, девятнадцатью гремучими змеями и игуаной, выйти без боя, а позже — назвать имена сообщников по контрабанде животных. «Главное было заставить его посмотреть на вещи с точки зрения змей, — рассказывал мне Феликс. — Тот парень был немного странным, но искренне любил животных».

В ФБР существовало отдельное подразделение по ведению переговоров в кризисных ситуациях для случаев с захватом заложников. Но когда дела шли из рук вон плохо, вызывали Феликса.

Молодым агентам, которые обращались к нему за советом, Феликс раскрывал несколько секретов: никогда не притворяйся кем-то, кроме полицейского. Никогда не манипулируй и не угрожай. Задавай много вопросов, а если собеседник поддается эмоциям — плачь, смейся, жалуйся или празднуй вместе с ним. И все-таки никто, даже ближайšie коллеги, так и не могли понять, что делает Феликса настолько крутым переговорщиком.

В 2014 году Министерство обороны поручило группе психологов, социологов и других исследователей изучить новые методы обучения офицеров убеждению и ведению переговоров. По сути, ученые должны были понять, как научить людей лучше общаться. Первым делом исследователи провели опрос среди чиновников: они выясняли имена лучших переговорщиков, с которыми тем случалось работать. Один за другим респонденты называли Феликса Сигала.

Ученые ожидали увидеть идеального агента из голливудских фильмов — высокого красавца с теплыми глазами и сочным баритоном. Однако парень, пришедший на интервью, выглядел как типичный отец семейства средних лет — с усами, небольшим брюшком и мягким, слегка гнусавым голосом. Он казался... совершенно непримечательным.

Феликс рассказывал мне, что после знакомства и дежурных любезностей один из ученых объяснил суть их проекта, а затем задал общий вопрос:

— Не могли бы вы рассказать, как в целом понимаете процесс коммуникации?

— Пожалуй, будет лучше, если я это продемонстрирую, — ответил Феликс. — Какое у вас одно из самых любимых воспоминаний?

Мужчина, к которому обратился Феликс, представился руководителем крупной лаборатории. Он распоряжался миллионными грантами, руководил десятками сотрудников и явно не был похож на человека, привыкшего посреди рабочего дня предаваться праздным воспоминаниям.

Ученый замялся.

— Наверное, свадьба моей дочери, — наконец произнес он. — Там собралась вся моя семья, а всего через несколько месяцев умерла моя мама.

Феликс задал несколько уточняющих вопросов, а потом сказал:

— Моя сестра вышла замуж в 2010 году. Ее уже нет в живых — рак, это было тяжело, — но в тот день она была так прекрасна. Именно такой я и стараюсь ее помнить.

Так продолжалось следующие сорок пять минут. Феликс задавал ученым вопросы и изредка рассказывал о себе. Когда кто-то раскрывал что-то личное, Феликс отвечал взаимностью, делясь историей из собственной жизни. Один ученый упомянул о проблемах с дочерью-подростком, и Феликс в ответ описал свою тетю, с которой у него никак не получалось ладить, как бы он ни старался. Другой исследователь спросил Феликса о детстве, и тот признался, что был болезненно застенчивым. Но его отец работал коммивояжером, а дед и вовсе был мошенником, — и поэтому, подражая им, он в конце концов научился находить контакт с людьми.

Когда запланированное время встречи уже подходило к концу, в разговор вмешалась профессор психологии.

— Простите, — сказала она, — все это, конечно, замечательно, но я так и не приблизилась к пониманию того, чем именно вы занимаетесь. Как вы думаете, почему столько людей советовали нам поговорить именно с вами?

— Справедливый вопрос, — ответил Феликс. — Прежде чем ответить, я хочу спросить: вы упомянули, что воспитываете ребенка одна, и я представляю, как непросто совмещать материнство и карьеру. Это может прозвучать странно, но мне любопытно: что бы вы посоветовали человеку, который сейчас проходит через развод?

Женщина на секунду замолчала.

— Что ж, ладно, давайте поиграем, — сказала она. — Советов у меня много. Когда я рассталась со своим мужем...

Феликс мягко ее перебил.

— На самом деле мне не нужен ответ, — произнес он. — Но я хочу обратить ваше внимание: в комнате, полной ваших коллег, и всего после неполного часа беседы вы готовы говорить об одной из самых интимных сторон вашей жизни.

Он объяснил, что она почувствовала себя так непринужденно во многом благодаря атмосфере, которую они создали вместе: тому, как внимательно Феликс слушал, как задавал вопросы, обнажающие уязвимость людей, и как все они делились важными подробностями о себе. Феликс побуждал ученых объяснять, как они видят мир, а затем доказывал им, что действительно слышит их слова. Всякий раз, когда кто-то говорил на эмоциях — даже не осознавая, что выставляет свои чувства напоказ, — Феликс отвечал взаимностью, озвучивая собственные переживания. Все эти мелкие решения, которые они принимали по ходу разговора, по его словам, и создали атмосферу доверия.

— Это просто набор навыков, — подытожил он. — Здесь нет никакой магии. **Каждый может научиться быть суперкоммуникатором.**

ВВЕДЕНИЕ

Кому вы позвоните, если у вас выдался ужасный день? Представьте: вы провалили сделку на работе, поссорились со второй половинкой или просто почувствовали разочарование и усталость от всего на свете. Наверняка в вашем окружении есть человек, с которым вы захотели бы поговорить. Тот, кто поднимет вам настроение, поможет разобраться в сложной ситуации, разделит с вами минуты печали или радости.

А теперь спросите себя: этот человек — самый забавный в вашей жизни? Скорее всего, нет, хотя, если присмотреться, вы заметите, что он смеется чаще других. Возможно, это самый интересный или самый умный из ваших знакомых? Вряд ли. Куда вероятнее другое: даже если он не скажет ничего особенно мудрого, вы заранее предвкушаете, что после разговора с ним сами почувствуете себя умнее. Может быть, это ваш самый харизматичный или уверенный в себе друг? Дает ли он лучшие советы? Нет, нет и еще раз нет. Но когда вы повесите трубку, вы почувствуете себя спокойнее, собраннее и ближе к правильному выбору.

Так что же он делает, отчего вам становится так хорошо? Ответ на этот вопрос я ищу на страницах своей книги.

Многим из нас разговоры кажутся чем-то запутанным, стрессовым и даже пугающим. «Главная проблема в общении, — говорил драматург Джордж Бернارد Шоу, — это иллюзия того, что оно состоялось». Сегодня ученые раскрыли многие секреты успешного общения. Они выяснили, что внимание к языку тела собеседника наряду с его голосом помогает нам лучше его слышать. Они установили: то, как мы задаем вопрос, порой важнее того, о чем мы спрашиваем. Нам гораздо полезнее признавать социальные различия, чем притворяться, будто их не существует. На любую дискуссию влияют эмоции, какой бы рациональной ни была обсуждаемая тема. Начиная диалог, полезно думать о нем как о переговорах, где главный приз — понять, чего хочет каждый из участников.

И самое главное: ключевая цель любого разговора — это установление связи.

Эта книга родилась отчасти из моих собственных неудач в общении. Несколько лет назад меня попросили помочь с руководством довольно сложного рабочего проекта. До этого я никогда не был менеджером — но зато работал с разными начальниками. К тому же у меня был престижный диплом МВА Гарвардской школы бизнеса, а как журналист я занимался коммуникацией профессионально! Что в этом сложного?

Как выяснилось, почти все. У меня отлично получалось составлять графики и планировать логистику. Но раз за разом я спотыкался там, где нужно было наладить человеческий контакт. Однажды коллега признался мне, что чувствует, будто его предложения игнорируют, а заслуги не замечают. «Это ужасно расстраивает», — сказал он.

Я ответил, что услышал его, и тут же начал предлагать готовые решения: может быть, ему стоит самому

проводить совещания? Или нам нужно составить официальную структуру компании и четко прописать обязанности каждого? А что, если мы...

— Ты меня не слушаешь, — перебил он. — Нам не нужно четкое распределение ролей. Нам нужно научиться уважать друг друга.

Он хотел поговорить о том, как люди относятся друг к другу, а я был заиклен на поиске практических решений. Он говорил мне, что нуждается в эмпатии, но вместо того, чтобы просто выслушать, я сыпал вариантами.

Признаться честно, похожая ситуация иногда возникала и дома. Бывало, мы с семьей уезжали в отпуск, и я находил повод для деструктивной одержимости: нам дали не тот номер в отеле, который обещали; парень в самолете слишком сильно откинул спинку кресла... Жена слушала меня и отвечала совершенно разумным предложением: «Почему бы тебе не сосредоточиться на приятных моментах поездки?» Тогда уже я расстраивался: мне казалось, будто она совсем меня не понимает! Я прошу поддержки — скажи мне, что я имею полное право злиться! — а вовсе не здравых советов.

Иногда со мной хотели поговорить дети, а я, поглощенный работой или чем-то еще, слушал их вполуха, пока они просто не уходили. Оглядываясь назад, я ясно видел, что подвожу самых важных для меня людей, но не знал, как это исправить. Эти неудачи особенно выбивали меня из колеи, ведь я писатель и зарабатываю на жизнь именно словом. Почему же мне было так трудно найти контакт — и услышать — тех, кто был мне дороже всего?

Подозреваю, я далеко не одинок в своей растерянности. Все мы время от времени совершали эту ошибку: не могли выслушать друзей и коллег, не могли понять то, что они пытаются нам сообщить, — попросту *не слышали* их слов.