

Содержание

Пролог	9
Три вида разговоров	18
<i>Глава 1. Принцип согласованности</i>	
<i>Как не следует вербовать шпионов.</i>	19
<i>Практическое руководство, часть I</i>	
<i>Четыре правила содержательного разговора</i>	45
Разговор «О чем идет речь?»	50
<i>Глава 2. Любой разговор — это переговоры</i>	
<i>Судебный процесс над Лероем Ридом</i>	51
<i>Практическое руководство, часть II</i>	
<i>Как задавать вопросы и замечать подсказки</i>	82
Разговор «Что мы чувствуем?»	90
<i>Глава 3. Разговор по душам</i>	
<i>Сентиментальные финансисты</i>	91
<i>Глава 4. Как услышать эмоции, которые никто не озвучивает?</i>	
«Теория Большого взрыва»	116
<i>Глава 5. Общий язык в условиях конфликта</i>	
<i>Разговор об оружии с врагом</i>	144

Практическое руководство, часть III	
<i>Эмоциональные беседы в жизни и онлайн</i>	175
Разговор «Кто мы?»	184
Глава 6. Наш мир формируют наши социальные идентичности	
<i>Привить антипрививочников</i>	185
Глава 7. Как сделать самые трудные разговоры более безопасными?	
<i>Проблема, с которой вынуждена мириться Netflix</i>	213
Практическое руководство, часть IV	
<i>Делаем трудные разговоры легче</i>	244
Послесловие	251
Выражение признательности	263
Несколько слов об источниках и методах	265
Примечания	266

Пролог

Все знакомые Феликса Сигала сходились в одном: общаться с ним на удивление легко. Людям нравилось с ним разговаривать — в результате они чувствовали себя чуточку сообразительнее, остроумнее, интереснее. Даже если у вас не было с Феликсом совершенно ничего общего (что весьма странно, ведь в ходе беседы неизбежно выяснялось, что у вас есть общие друзья, похожие взгляды или опыт), то возникало впечатление: он вас понимает, между вами есть некая связь.

Поэтому Феликсом заинтересовались ученые.

Феликс проработал в ФБР двадцать лет. Он пришел в Бюро после учебы в колледже и службы в армии, затем несколько лет провел на оперативной работе. Начальство сразу обратило внимание на то, как легко он сходится с людьми. Вскоре карьера Феликса пошла в гору, и в конце концов он стал специалистом старшего звена, уполномоченным вести любые переговоры. Он добивался показаний от самых трудных свидетелей, убеждал беглецов сдать властям, утешал семьи потерпевших. Однажды он уговорил человека, который забаррикадировался в комнате с шестью кобрами, девятнадцатью гремухами змеями и игуаной, мирно выйти и назвать поделщиков по незаконной торговле животными. «Я подобрал к нему ключик, заставив взглянуть на происходящее с точки зрения змей, — рассказывал мне Феликс. — Он был странный парень, но искренне любил животных».

В ФБР есть подразделение кризисных переговоров, которое занимается освобождением заложников. Если возникают

серьезные затруднения, на помощь зовут специалиста вроде Феликса.

Когда начинающие агенты спрашивали у Феликса совета, он давал им следующие наставления: никогда не притворяйся, что ты больше, чем коп. Никогда не манипулируй людьми и не угрожай им. Задавай много вопросов и, если человек поддастся эмоциям, плачь и смейся, жалуйся или радуйся вместе с ним. Но даже коллеги терялись в догадках, как Феликсу удастся настолько хорошо справляться со своими обязанностями.

И вот когда в 2014 году группа психологов, социологов и прочих исследователей получила задание от Министерства обороны США изучить новые методы преподавания командному составу навыков убеждения и переговоров — по сути, как научить наших людей общаться более эффективно, — ученые разыскали Феликса. Дело в том, что многие чиновники называли его лучшим переговорщиком, с которым им доводилось иметь дело.

Ученые ожидали, что Феликс окажется высоким и красивым, с добрыми глазами и глубоким баритоном. Однако парень, пришедший на собеседование, выглядел как папаша средних лет — с усами, небольшой плешью и мягким, слегка гнусавым голосом. Совершенно непримечательный тип!

Феликс рассказывал мне, что после знакомства и обмена любезностями один из ученых объяснил ему суть проекта и задал очень общий вопрос:

— Что же вы думаете о коммуникации?

— Пожалуй, лучше я продемонстрирую на практике, — ответил Феликс. — Какое у вас любимое воспоминание?

Ученый, с которым разговаривал Феликс, возглавлял крупный исследовательский институт, руководил миллионными грантами и десятками людей. Вряд ли подобный человек привык празднично придаваться воспоминаниям посреди рабочего дня.

Ученый помолчал.

— Пожалуй, свадьба дочери, — наконец ответил он. — Вся семья была в сборе, а через несколько месяцев скончалась моя мать.

Феликс задал еще несколько уточняющих вопросов и поделился своими воспоминаниями.

— Моя сестра вышла замуж в две тысячи десятом году, — сообщил ему Феликс. — Ее больше нет — умерла от рака, бедняжка, — но в тот день она была очень красивой! Такой я ее и запомнил.

Следующие сорок пять минут прошли примерно в том же духе. Феликс задавал ученым вопросы и изредка говорил о себе. Если кто-нибудь делился чем-то личным, Феликс отвечал историями из своей жизни. Один ученый признался, что ему сложно справляться с дочерью-подростком, и Феликс вспомнил свою тетюшку, с которой никак не мог наладить отношения, несмотря на все усилия с его стороны. Когда другой ученый спросил о детстве Феликса, он объяснил, что рос чрезвычайно застенчивым ребенком; его отец был продавцом, дед — фокусником, и, подражая им, он в итоге научился находить с людьми общий язык.

Время встречи подходило к концу, и тут в разговор вмешалась профессор психологии.

— Все это, конечно, было чудесно, однако я ничуть не продвинулась в понимании того, чем вы занимаетесь. Почему, как вы думаете, нам рекомендовали именно вас?

— Резонный вопрос, — кивнул Феликс. — Прежде чем ответить, позвольте кое-что спросить. Вы упоминали, что растите ребенка одна, и я представляю, как трудно совмещать материнство и карьеру. Это может показаться необычным, и все же спрошу: как бы вы отнеслись к женщине, подавшей на развод?

Профессор задумалась.

— Наверное, я бы ее поддержала, — откликнулась она. — Я много чего могу посоветовать! Разводясь с мужем, я...

— На самом деле мне не нужен ответ, — деликатно прервал ее Феликс. — Но прошу отметить, что в комнате, полной ваших коллег, менее чем через час общения, вы готовы обсуждать самые интимные подробности своей жизни. — И он объяснил, что причина, по которой она чувствует себя так непринужденно, кроется в доброжелательной атмосфере, со-

зданной ими всеми, в том, как внимательно Феликс слушал, задавал вопросы, выявлявшие уязвимые места присутствующих, и те охотно делились примерами из личной жизни. Феликс способствовал тому, чтобы ученые выразили свое отношение к миру, а затем показал, что их понимает. Если кто-нибудь поддавался эмоциям (даже не сознавая того, что выносит их на всеобщее обозрение), Феликс озвучивал свои чувства в ответ. И все те крохотные признания, на которые они шли, объяснил он, создали атмосферу доверия.

— Всего лишь набор навыков, — улыбнулся Феликс ученым. — Никакого волшебства!

Другими словами, научиться быть суперсобеседником может кто угодно...

* * *

Кому вы звоните, когда день не задался? Если вы провалили сделку, поругались с супругом или просто все достало, с кем вам хочется поговорить? Наверняка у вас есть знакомый, который способен подбодрить, помочь обдумать сложный вопрос, разделить с вами горе или радость.

Теперь спросите себя: разве этот человек — самый остроумный в вашем окружении? (Вероятно, нет, но если вы присмотритесь, то заметите, что он смеется чаще большинства людей.) Разве он самый интересный или умный среди ваших знакомых? (Гораздо более вероятно, что, хотя он и не говорит ничего особенно мудрого, после разговора с ним вы чувствуете себя умнее.) Разве он самый веселый или крутой из ваших друзей? Дает ли он самые лучшие советы? (Скорее всего нет, нет и еще раз нет, но стоит повесить трубку, и вы чувствуете себя спокойнее, уравновешеннее и ближе к правильному выбору.)

Так в чем же секрет, как такие люди помогают вам почувствовать себя гораздо лучше?

В данной книге мы попытаемся разобраться, как это происходит. За последние двадцать лет появилось множество исследований, проливающих свет на то, почему некоторые раз-

говоры проходят гладко, тогда как другие заканчиваются весьма плачевно. Результаты этих исследований помогут нам лучше слышать и легче говорить. Как мы знаем, мозг человека эволюционировал таким образом, что мы буквально жаждем общения: когда мы находим общий язык с собеседником, часто наши глаза расширяются одновременно, пульс бьется в унисон, мы испытываем одни и те же эмоции и начинаем мысленно заканчивать фразы друг друга. Это называется *нейронным вовлечением*, и ощущения при нем возникают очень приятные. Иногда оно происходит само собой, и мы понятия не имеем почему — просто повезло, что разговор прошел гладко. В других случаях, даже если мы изо всех сил пытаемся сблизиться с человеком, то вновь и вновь терпим неудачу.

Многих из нас разговоры порой сбивают с толку, выматывают и даже пугают. По словам драматурга Джорджа Бернарда Шоу, «самая большая проблема общения — иллюзия того, что оно состоялось». Однако современным ученым удалось раскрыть многие секреты успешных разговоров. Они поняли, что внимание к телодвижениям собеседника наряду с голосом помогает нам лучше его слышать. Порой то, как мы задаем вопрос, имеет большее значение, чем то, о чем мы спрашиваем. Пожалуй, лучше признавать социальные различия, чем притворяться, что их не существует. На любую беседу влияют эмоции, независимо от того, насколько рациональна обсуждаемая тема. Вступая в разговор, полезно думать о нем как о переговорах, где главный приз — выяснить, чего хочет каждый.

И прежде всего самая важная цель любого разговора — наладить контакт.

* * *

Замысел данной книги отчасти возник в результате моих собственных неудач в общении. Несколько лет назад меня попросили возглавить довольно сложный проект. Я никогда раньше не был руководителем, хотя самому доводилось работать на многих боссов. Кроме того, я получил степень маги-

стра в престижной Гарвардской школе бизнеса и, будучи журналистом, сделал общение своей профессией! Разве у меня могли возникнуть сложности?

Еще как могли! Я хорошо составлял графики и планировал логистику, но вновь и вновь испытывал трудности с налаживанием контакта. Однажды коллега признался: они чувствуют, что я игнорирую любые предложения и не ценю их вклад в общее дело. И это всех невероятно раздражает.

Я дал им понять, что услышал, и начал предлагать варианты решения проблемы: может, им следует проводить собрания самим? Или, может, составить схему взаимодействия сотрудников, четко прописывающую обязанности каждого? А что, если мы...

— Вы нас совсем не слушаете! — перебили они. — Нам не нужны более четкие роли. Давайте лучше относиться друг к другу с уважением!

Они хотели поговорить о том, как люди обращаются друг к другу, я же заикнулся на поиске практических решений. Они сказали мне, что нуждаются в сочувствии, но вместо того чтобы выслушать, я предлагал варианты.

Честно говоря, схожую динамику иногда можно было наблюдать и у меня дома. Мы всей семьей отправились в отпуск, и я постоянно находил поводы для недовольства: в отеле мы не получили номер, на который рассчитывали, в самолете пассажир перед нами откинул до отказа спинку кресла. Жена все терпеливо выслушивала и отвечала вполне разумным предложением сосредоточиться на положительных сторонах поездки. Тогда я начинал по-настоящему злиться: мне казалось, что она ничего не понимает, ведь я рассчитывал скорее на поддержку — признай, что я вправе возмущаться! — чем на разумный совет. Иногда моим детям хотелось поговорить, а я, поглощенный работой или еще чем-нибудь, слушал вполуха, и они уходили. Оглядываясь назад, я понял, что подводил людей, которые для меня важнее всего, однако не знал, как помочь делу. Подобные неудачи совершенно сбивали с толку, ведь я — писатель и зарабатываю на жизнь общением! Почему

так плохо удается наладить контакт с близкими мне людьми, почему мне так трудно их услышать?

Такое чувство, что подобный сумбур творится сплошь и рядом. Временами нам всем не удается прислушаться к друзьям и коллегам, осмыслить то, что они пытаются до нас донести, *услышать* то, что они говорят. И мы в свою очередь не умеем говорить так, чтобы нас поняли.

Таким образом, данная книга — попытка объяснить, почему общение идет наперекосяк и что мы можем сделать, чтобы его улучшить. В ее основе лежит несколько ключевых идей.

Первая заключается в том, что на самом деле многие разговоры представляют собой три разных типа взаимодействия. Есть практические разговоры для принятия решений, главный вопрос которых: *о чем идет речь?* Есть эмоциональные разговоры, в которых главное: *что мы чувствуем?* И есть социальные разговоры, которые выясняют: *кто мы?* Во время диалога мы часто поднимаем то один из этих вопросов, то другой, то третий. И если мы не на одной волне с нашим собеседником, то вряд ли сможем наладить друг с другом контакт.

Более того, каждый вид разговора подчиняется своей логике и требует своего набора навыков, и поэтому, чтобы успешно общаться, мы должны научиться правильно определять вид разговора и понимать, по каким законам он действует.

Три вида разговоров

О ЧЕМ ИДЕТ РЕЧЬ?

ЧТО МЫ ЧУВСТВУЕМ?

КТО МЫ?