

Charles Duhigg

Super

„The New York Times“ bestseleris

komuni

baltos lankos

katoriai

**Kaip užmegzti tarpusavio
ryšį ir susikalbėti**

Charles Duhigg

Super komuni katoriai

Kaip užmegzti tarpusavio ryšį
ir susikalbėti

Iš anglų kalbos vertė Mantas Tamulevičius

baltos lankos

Turinys

Pratarmė.....	9
TRYS POKALBIŲ TIPAI.....	19
1 skyrius. Derėjimo principas	
Kaip nereikia verbuoti šnipų	21
GAIRĖS, KAIP PRITAIKYTI ŠIAS IDĖJAS, I DALIS	
Keturios prasmingo pokalbio taisyklės.....	51
<i>APIE KĄ TAI?</i> POKALBIS.....	57
2 skyrius. Kiekvienas pokalbis yra derybos	
Leroy'aus Reedo teismas.....	59
GAIRĖS, KAIP PRITAIKYTI ŠIAS IDĖJAS, II DALIS	
Užduoti klausimus ir pastebėti užuominas.....	96
<i>KAIP JAUČIAMĖS?</i> POKALBIS.....	105
3 skyrius. Klausymosi terapija	

Sentimentalūs rizikos draudimo fondų darbuotojai ..	107
4 skyrius. Kaip išgirsti emocijas, apie kurias niekas nekalba	
„Didžiojo sprogo teorija“	136
5 skyrius. Kaip rasti bendrą kalbą konfliktuojant	
Pokalbis apie ginklus su priešu	167

GAIRĖS, KAIP PRITAIKYTI ŠIAS IDĖJAS, III DALIS

Emociniai pokalbiai gyvenime ir internete.....	203
--	-----

<i>KAS ESAME?</i> POKALBIS	213
----------------------------------	-----

6 skyrius. Mūsų socialinės tapatybės formuoja mūsų
pasaulį

Skiepijant antiskiepininkus.....	215
----------------------------------	-----

7 skyrius. Kaip sukurti saugesnę aplinką patiems sudėtin-
giausiems pokalbiams?

Problema, su kuria turėjo susitaikyti „Netflix“	247
---	-----

GAIRĖS, KAIP PRITAIKYTI ŠIAS IDĖJAS, IV DALIS

Kaip palengvinti sunkius pokalbius	283
--	-----

Pabaigos žodis	292
----------------------	-----

Padėkos	306
---------------	-----

Pastaba apie šaltinius ir metodus	308
---	-----

Pastabos	309
----------------	-----

Pratarmė

Jeigu žmonės buvo ką nors girdėję apie Felixą Sigalą, tai žinojo, kad su juo lengva kalbėtis. Neįtikėtina lengva. Žmonės mėgdavo su juo šnekučiuotis, nes po pokalbio visuomet pasijusdavo mažumėlę gudresni, juokingesni, įdomesni. Net jeigu tavęs su Felixu niekas nesiejo – o tai keistoka, nes pokalbis neišvengiamai pasisukdavo link judu vienijančios nuomonės, patirčių ar bendrų draugų, – atrode, lyg jis tave girdi, tarsi judu sietų kažkoks ryšys.

Todėl jis sudomino mokslininkus.

Felixas dvejus metus dirbo Federaliniame tyrimų biure (FTB). Pradėjo šią karjerą po koledžo ir trumpos tarnybos kariuomenėje, vėliau kelerius metus dirbo agentu ir vykdė operatyvines užduotis. Tada jo vadovai pirmą kartą pastebėjo jo sukalbamą būdą. Felixas buvo kelis kartus paaukštintas ir netrukus paskirtas į regiono vyresniojo administratoriaus pareigas, kur jo užduotis buvo vesti įvairaus pobūdžio derybas. Į jį kreipdavaisi, jeigu prireikdavo įkalbėti dvejojančius liudininkus duoti parodymus, įtikinti bėglius pasiduoti pareigūnams ar paguosti sielvartaujančias šeimas. Kartą jis įtikino vyrą, užsibarikadavusį kambaryje su šešiomis kobromis, devyniolika gyvačių barškuolių ir iguana, išeiti nesipriešinant ir įvardyti kitus gyvūnų kontrabandos tinklo bendrininkus. „Esmė buvo priversti jį

pamatyti padėtį iš gyvačių perspektyvos, – pasakojo man Felixas. – Jis buvo keistokas, bet nuoširdžiai mylėjo gyvūnus.“

Įkaitų situacijoms spręsti FTB veikė Krizių derybų skyrius. Bet jei reikalai itin susikompliciuodavo, biuras kreipdavosi į tokius žmones kaip Felixas.

Kai jaunesni agentai kreipdavosi patarimo, Felixas dalydavosi tokiomis pamokomis: niekada neapsimetinėk, kad esi kas nors kitas, o ne faras, niekada nemanipuliuok ir negrasink, užduok daugybę klausimų ir, jeigu žmogus pasiduoda emocijoms, verk, juokis, skųskis ar džiūgauk drauge su juo. Bet kodėl būtent Felixas taip gerai atliko šį darbą, buvo šiokia tokia paslaptis net ir jo kolegoms.

Tad kai 2014 m. Gynybos departamentas grupei psichologų, sociologų ir kitų tyrėjų pavedė išnagrinėti naujus metodus, kaip mokyti įtikinėjimo ir derybų karininkus, – iš esmės, kaip paversti žmones geresniais komunikatoriais, – mokslininkai kreipėsi į Felixą. Apie jį tyrėjai sužinojo iš įvairių pareigūnų – paprašyti įvardyti geriausius derybininkus, su kuriais jiems yra tekę dirbti, vienas po kito paminėjo jo vardą.

Daugelis mokslininkų tikėjosi, kad Felixas bus aukštas, dailiai sudėtas, šiltų akių ir sodraus baritono. Tačiau į kambarį įžengė vyriškis, panašus į pusamžį ūsuotą, šiek tiek putloką tėvuką švelniu balsu – atrodė, kad jis kalba truputėlį pro nosį. Vyras atrodė... neįsimintinas.

Felixas man pasakė, kad susipažinus ir po visų mandagybų vienas iš mokslininkų paaiškino projekto tikslą ir uždavė bendro pobūdžio klausimą: „Ar galite papasakoti, kaip jūs įsivaizduojate komunikaciją?“

„Gal bus geriau, jeigu pademonstruosiu, – atsakė Felixas. – Pasidalykite vienu mėgstamiausių savo atsiminimų.“

Felixą kalbinęs mokslininkas prisistatė kaip didelės laboratorijos vadovas. Jis buvo atsakingas už milijonų dolerių vertės dotacijas ir dešimtis darbuotojų. Neatrodė panašus į vyrųką, kuris vidury dienos leistųsi į svaichiojimus ir prisiminimus.

Stojo tylą. „Turbūt dukros vestuvės, – galiausiai tarė jis. – Susirinko visa giminė, o vos po kelių mėnesių mirė mano mama.“

Felixas uždavė dar kelis klausimus, retkarčiais pasidalydavo savo prisiminimais. „Mano sesuo ištekėjo 2010 metais, – tyrėjui pasakojo Felixas. – Jos jau nebėra, mirė nuo vėžio, buvo labai sunku. Bet tądien ji atrodė tokia graži. Tokią ją ir stengiuosi prisiminti.“

Taip tęsėsi keturiasdešimt penkias minutes. Felixas uždavinėjo mokslininkams klausimus ir retkarčiais ką nors papasakodavo apie save. Kai kas nors atskleidavo šį tą labai asmenišką, Felixas stengdavosi atsakyti savo gyvenimo istorija. Vienas iš mokslininkų paminėjo turįs problemų su paaugle dukra ir Felixas papasakojo apie tetą, su kuria niekaip nesutardavo, kad ir kaip stengdavosi. Kai kitas tyrėjas pasiteiravo apie Felixo vaikystę, šis prisipažino buvęs neapsakomai drovus, tačiau jo tėvas dirbo pardavėju, o senelis apgavystėmis iš patiklių žmonių išviliodavo pinigus, tad mėgdžiodamas juos galop išmoko užmegzti ryšį su žmonėmis.

Suplanuotam laikui einant į pabaigą, įsikišo psichologijos profesorė. „Atsiprašau, – pasakė ji, – buvo nuostabu klausytis, bet nemanau, kad bent mažumėlę geriau suprantame, ką jūs darote. Kaip manote, kodėl tiek daug žmonių pasiūlė su jumis pasikalbėti?“

„Logiškas klausimas, – atsakė Felixas. – Bet prieš atsakydamas, noriu užduoti klausimą: minėjote, kad esate vieniša

mama, ir įsivaizduoju, kad žongliuoti tarp motinystės ir karjeros sudėtinga. Gal nuskambės keistai, bet man magą sužinoti: ką parekomenduotumėte žmogui, svarstančiam skirtis su vyru ar žmona?“

Moteris akimirškai nutilo. „Turbūt pritarčiau, – tarė ji. – Kai su vyru pradėjome gyventi skyriumi...“

Felixas ją mandagiai pertraukė.

„Iš tiesų man nereikia atsakymo, – pasakė jis. – Bet norėčiau atkreipti dėmesį, kad šiame kambaryje su daugybe kolegų profesionalų, nepraėjus nė valandai pokalbio, esate pasirėngęsi kalbėti apie pačias intymiausias gyvenimo smulkmenas.“ Jis paaiškino, kad ji veikiausiai jautėsi tokia nevaržoma todėl, kad jie drauge sukūrė patogią atmosferą. Felixas atidžiai klausėsi, užduodavo klausimus, kuriais palietė žmonių silpnynes, ir visi pokalbio dalyviai apie save atskleidė reikšmingų smulksmenų. Felixas ragino mokslininkus papasakoti, kaip jie žiūri į pasaulį, ir įrodė, kad išgirdo jų žodžius. Kai tik kas nors pasakydavo ką nors emociingo, – net jeigu pats nesuprasdavo, kad apnuogino savo emocijas, – Felixas atsakydavo įvardydamas savo jausmus. Jis paaiškino, kad visi tokie maži sprendimai pasidalyti kuo nors asmeniškai sukūrė pasitikėjimo aurą.

„Tai tik įgūdžiai, – pareiškė jis mokslininkams. – Nieko stebuklingo.“ Kitaip tariant, kiekvienas gali išmokti būti superkomunikatoriumi.

* * *

Kam skambintumėte sunkią dieną? Jeigu susimovėte darbe ar susikivirčijote su sutuoktiniu, arba jeigu viskas įgriso iki gyvo kaulo? Su kuo norėtumėte pasišnekėti? Tikriausiai yra toks

žmogus, kuris padės pasijusti geriau, padės apsvarstyti keblų klausimą arba pasidalins širdgėla ar skausmu.

Dabar paklauskite savęs: ar tai juokingiausias žmogus jūsų gyvenime? (Veikiausiai ne, bet jeigu būsite atidūs, pastebėsite, kad jis juokiasi daug dažniau nei daugelis kitų.) Ar tai įdomiausias ir protingiausias jūsų pažįstamas žmogus? (Ko gero, labiau tikėtina, kad nors tas asmuo ir nesako nieko išskirtinai išmintingo, jūs manote, kad *patys* pasijusite protingesni po pokalbio su juo.) Ar tai linksmiausias arba artimiausias jūsų draugas? Ar jis dalija geriausius patarimus? (Turbūt, kad ne, ne ir dar kartą ne, bet baigę pokalbį su juo pasijuntate ramesni, labiau susikaupę ir priartėję prie teisingo pasirinkimo.)

Tad ką daro šie žmonės, kad priverčia jus jaustis taip vėlniška gerai?

Šia knyga siekiama atsakyti į šį klausimą. Pastaraisiais dviem dešimtmečiais publikuota šūsnis tyrimų, atskleidžiančių, kodėl kai kurie pokalbiai tokie sklandūs, o kiti – katastrofiški. Šios išvalgos gali padėti klausytis atidžiau ir kalbėti patraukliau. Žinome, kad žmonių smegenys trokšta ryšio – jos taip išsivystė. Kai užmezgame ryšį su kitu žmogumi, neretai mūsų abiejų vyzdžiai ima sinchroniškai plėstis, susilygina širdies plakimas, jaučiame tokias pačias emocijas ir mintyse užbaigiame vienas kito sakinius. Tai vadinama *smegenų bangų sinchronizacija*, ir šis jausmas nepakartojamas. Kartais jis mus aplanko, nors neturime žalio supratimo kodėl, tiesiog džiaugiamės, kad pokalbis praėjo taip sklandžiai. Vis dėlto pasitaiko, kad žūt būt siekiame su žmogumi rasti bendrą kalbą, tačiau kad ir kiek bandytume, išeina šnipštas.

Daugeliui mūsų pokalbiai kartais atrodo gluminantys, keliantys stresą ir bauginantys. „Didžiausias komunikacijos

keliamas keblumas yra iliuzija, kad komunikacija įvyko“, – yra pasakęs dramaturgas George’as Bernardas Shaw. Bet nuo to laiko mokslininkai atskleidė daugybę sėkmingų pokalbių paslapčių. Jie nustatė, kad sutelkdami dėmesį į kito žmogaus kūną bei balsą geriau jį girdime. Kad tai, *kaip* užduodame klausimą, kartais yra svarbiau, nei *ko* klausiamo. Regis, mums geriau sekasi priimti socialinius skirtumus, nei apsimesti, jog jie neegzistuoja. Emocijos paveikia kiekvieną diskusiją, kad ir kokia racionalia tema būtų kalbama. Pradėjus pokalbį pravartu apie diskusiją galvoti kaip apie derybas, kurių tikslas – išsiaiškinti, ko nori kiekviena pusė.

Ir, visų svarbiausia, bet kurio pokalbio tikslas yra *užmegzti ryšį*.

* * *

Iš dalies ši knyga gimė dėl mano paties nesugebėjimo komunuikuoti. Prieš kelerius metus manęs paprašė padėti suvaldyti gana sudėtingą darbo projektą. Niekada iki tol neteko vadovauti, tačiau pats buvau turėjęs daugybę viršininkų. Be to, galėjau pasipuikuoti prestižiniu Harvardo verslo mokyklos verslo administravimo magistro diplomu ir dirbau žurnalistu – iš komunikacijos duoną valgiau! Argi gali būti kas nors sunkaus?

Pasirodo, dar ir kaip. Man neblogai sekėsi ruošti tvarkaraščius ir planuoti logistines detales. Bet sunkiai sekdavosi užmegzti ryšį. Vieną dieną kolega man prasitarė, kad jaučiasi taip, tarsi į jo pasiūlymus niekas nekreiptų dėmesio, o indėlio nepastebėtų. „Be galo apmaudu“, – pasakė jis.

Atsakiau, kad išgirdau jo žodžius, ir pradėjau siūlyti sprendimo būdus – galbūt susitikimams turėtų vadovauti

pats? O gal reikėtų parengti organizacijos diagramą, kurioje aiškiai apibrėžtume kiekvieno žmogaus pareigas? O jeigu...

„Tu nesiklausai manęs, – pertraukė jis. – Mums nereikia aiškiau apibrėžti funkcijų. Mums reikia išmokti labiau vieni kitus gerbti.“ Kolega norėjo su manimi pasikalbėti apie tai, kaip žmonės elgiasi vieni su kitais, bet aš it maniakas buvau įnikęs į praktinius sprendimus. Man žmogus sako, kad jam norisi daugiau empatijos, o aš, užuot klaūšęs, išberiu krūvą sprendimų.

Tiesa ta, kad kartais panaši situacija susiklostydavo ir namie. Kai su šeima vykdavome atostogų, mane visada apsėdavo kokia nors įkyri mintis – negavome to viešbučio numerio, kurio prašėme, ar lėktuvo keleivis priešais mane pernelyg atlošė savo sėdynę – ir manęs išklausiusi žmona pasiūlydavo visiškai racionalią mintį: gal verčiau susitelkime į teigiamus kelionės aspektus? Ir tada aš imdavau širsti, nes jaučiausi lyg ji nesuprastų, kad aš prašau paramos – patvirtink, kad turiu teisę piktintis! – o ne logiško patarimo. Kartais vaikai norėdavo su manimi pasikalbėti, o aš, pasinėręs į darbą ar kitas veiklas, klausydavausi tik viena ausimi, kol jie nueidavo šalin. Žvelgdamas atgal suprantu, kad apvyliau man svarbiausius žmones, tačiau nemokėjau pasitaisyti. Šios nesėkmės mane paveikė itin smarkiai, nes, kaip rašytojas, turėjau komunikuoti, kad *pragyvenčiau*. Kodėl nesugebėjau užmegzti ryšio su man svarbiausiais žmonėmis ir jų neišgirsdavau?

Nujaučiu, kad ne aš vienas jaučiuosi toks sumišęs. Mums visiems yra nepavykę išklaudyti draugų ar kolegų, suprasti, ką jie bando mums pasakyti, *išgirsti* jų žodžių. Ir visi esame susimovę kalbėdami, todėl likome nesuprasti.

Tad ši knyga yra mėginimas paaiškinti, kodėl komunikacija nueina niekais ir kaip galime ją patobulinti. Ji paremta vos saujele kertinių idėjų.