

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.

Інтерв'юер поцікавився в Лоулера, чому йому так кортить потрапити в ЦРУ.

«Я завжди мріяв зробити щось важливе в житті», — відповів Лоулер. Він хотів служити державі та «приносити демократію в країни, що прагнуть свободи». Вимовляючи ці слова, він і сам збагнув, як недоречно це звучить. Хто ж говорить про «прагнення» під час співбесіди? Тож він замовкнув, вдихнув і сказав найчесніше, що спало йому на гадку: «Мое життя здається порожнім. Я хочу стати частиною чогось змістовного».

За тиждень йому зателефонували і запропонували роботу. Він негайно ж погодився на пропозицію і прибув на базу Пірі (тобто «Ферму», як називають цей навчальний заклад ЦРУ у Вірджинії), де його навчали відчиняти замки, робити скритки і здійснювати таємне спостереження.

Найнесподіванішим аспектом навчального плану «Ферми» було намагання агентства навчити мистецтва спілкування. Лоулер дізнався, що робота в ЦРУ передбачає певні комунікаційні навички. Праця спецагента полягає не в тому, щоб скрадтися в п'ятні й перешіптуватися на автостоянках, а в тому, щоб спілкуватися з людьми на вечірках, знайомитися з посольськими працівниками і зав'язувати товариські відносини з іноземними посадовцями, сподіваючись за слушної нагоди спокійно потеревенити з ними й дізнатися щось важливе для розвідки. Спілкування таке важливе для агентів ЦРУ, що стоїть на чільному місці в описі методів навчання:

Знаходьте способи налагодити контакт. Мета оперативника — змусити потенційного агента повірити (з вагомих причин), що ви — одна з небагатьох, ба навіть єдина людина, яка по-справжньому розуміє його⁴.

Лоулер закінчив школу шпигунів з високими балами, і його послали до Європи. Його завданням було зблизитися з іноземними чиновниками, потоваришувати з аташе посольств та знайти інших людей, що погодяться на відверті розмови. Так керівництво

Лоулера сподівалося відкрити канали для обговорення світових справ, щоб зробити їх бодай трішки керованішими.

* * *

Перші кілька місяців за кордоном у Лоулера геть нічого не виходило. Він робив усе можливе, щоб стати своїм: відвідував офіційні прийоми і пиячив у барах поблизу посольств. Але все марно. Якимось на лижному курорті він познайомився з рядовим членом китайської делегації, а по тому кілька разів запрошував його на обіди та коктейлі. Урешті-решт Лоулер набрався сміливості й запитав нового приятеля, чи не хоче той, бува, підробити, переказуючи почуті в посольстві чутки. Чоловік гречно подякував і відповів, що його родина досить заможна, а начальство зазвичай страчує за таке. Він відмовився.

Потім була секретарка з консульства СРСР, що здавалася перспективною, аж поки один із керівників Лоулера не пояснив, що ця пані насправді працювала на КГБ і намагалася завербувати самого Лоулера.

Зрештою Лоулеру випала нагода врятувати кар'єру. Колега із ЦРУ згадала про молоду жінку з Близького Сходу, яка працювала в міністерстві закордонних справ своєї країни, а зараз приїхала до Європи у відпустку. Ясмін зупинилась у брата. За кілька днів Лоулер наче випадково «підчепив» її в ресторані. Він відрекомендувався нафтовиком. Під час розмови Ясмін побіжно згадала, що її брат завжди заклопотаний і не має часу показати їй місто. Вона почувалася самотньою.

Лоулер запросив жінку на обід наступного дня і розпитав про її життя. Чи подобається їй робота? Чи складно жити у країні, яка недавно пережила консервативну революцію? Ясмін зізналася, що ненавидить релігійних фанатиків, які прийшли до влади в її країні. Вона прагнула виїхати звідти, оселитися в Парижі або Нью-Йорку, але для цього потрібні гроші, а вона кілька місяців заощаджувала, щоб дозволити собі бодай цю нетривалу поїздку.

Лоулер, углядивши нагоду, зауважив, що його нафтова компанія шукає консультанта. Він сказав, що це робота із частковою

зайнятості, яку можна поєднувати з виконанням обов'язків у міністерстві закордонних справ. А ще він запропонував їй бонус за підписання контракту. «Ми замовили шампанське, і мені здавалося, що вона ось-ось заплаче від щастя», — розповів він мені.

Після обіду Лоулер поквапився до управління, щоб знайти начальника. Нарешті він завербує першого шпигуна! Начальник сказав: «Вітаю! Головне управління наймовірно зрадіє. А тепер мусиш повідомити їй, що ти із ЦРУ і потребуєш інформації про уряд її країни». Лоулер вважав, що це жахлива ідея. Якщо він буде чесним з Ясмін, вона більше ніколи не заговорить із ним.

Але начальник пояснив, що нечесно просити когось працювати на ЦРУ, відверто з ним про це не поговоривши. Якщо Ясмін колись викриють, її ув'язнять, а можливо, навіть уб'ють. Вона повинна розуміти ризики.

Отже, Лоулер продовжив зустрічатися з Ясмін, вичікуючи слушної миті, щоб зізнатися, де він насправді працює. Вони проводили багато часу разом, і жінка ставала дедалі відвертішою. Вона зізналася йому, що вважає ганебним те, що уряд її країни закрив газети і скасував свободу слова, й осуджувала чиновників, що заборонили жінкам вивчати певні предмети в коледжі та змусили їх носити хіджаби у громадських місцях. Ясмін розповіла, що коли починала шукати роботу у владних структурах, то й гадки не мала про те, як ускладниться ситуація.

Лоулер вважав це знаком. Якось під час вечері він зізнався, що не продає нафти, а служить в американській розвідці. І запевнив її, що Сполучені Штати прагнуть того самого, що й вона: підірвати теократію її країни, ослабити тамтешніх лідерів, покласти край репресіям проти жінок. Він попросив вибачення за те, що збрехав їй про себе, але запевнив, що й справді має роботу для неї. Чи не погодиться вона працювати на Центральне управління розвідки?

«Я говорив, а вона дедалі ширше розплющувала очі і жмакала скатертину, а потім похитала головою, ні-ні-ні, і коли я нарешті замовк, почала плакати. Я зрозумів, що геть усе

зіпсував, — розповідав мені Лоулер. — Вона сказала, що за таке вбивають людей, і вона ніяк не може допомогти». Він не зміг переконати її бодай подумати про пропозицію. «Усе, чого вона хотіла, — це спекатися мене».

Лоулер повернувся до начальника з поганою новиною.

— Я вже всім розповів, що ти завербував її! — заявив той. — Повідомив начальника підрозділу і відділу, і вони передали інформацію у Вашингтон. І тепер ти хочеш, щоб я сказав їм, що ти не порозумівся з нею?

Лоулер не знав, як вчинити. «Жодна сума грошей чи обіцянки не могли переконати Ясмін піти на смертельний ризик», — згадував він. Єдине, що йому залишалося — довести жінці, що вона може довіряти йому, що він розуміє її та захищатиме. Але як це зробити? «На “Фермі” мене вчили: щоб завербувати людину, потрібно переконати її, що вона не байдужа вам, що *ви по-справжньому* піклуєтеся про неї, тобто потрібно знайти спосіб зблизитися з нею. А я і гадки не мав, як цього досягти».

* * *

Як же створити справжній зв'язок з іншою людиною? Як у розмові спонукати когось піти на ризик, погодитися на авантюру, змінити місце роботи або прийти на побачення?

Знизьмо ставки. Уявімо, що ви намагаєтеся порозумітися з керівником або здобути нового друга. Як переконати їх зняти захисну броню? Як показати, що слухаєте?

Протягом останніх десятиліть, з появою нових методів дослідження поведінки і мозку, науковці проаналізували ледь не кожен аспект спілкування. Вони докладно вивчили, як саме наш мозок засвоює інформацію, і з'ясували, що мовна комунікація є дієвішою та складнішою, ніж ми досі уявляли. Те, як ми спілкуємося, — тобто підсвідомі рішення, що ми їх приймаємо, коли говоримо і слухаємо, запитання, які ми ставимо, вразливі сторони, що ми виказуємо, ба навіть інтонація — усе це впливає на те, кому саме ми довіряємо, до кого дослухаємося і з ким вирішуємо потоваришувати.