

с ЧАРЛЬЗ ДАХИГГ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «СИЛА ПРИВЫЧКИ»

БОЛЕЕ 40 000 ОЦЕНОК ЧИТАТЕЛЕЙ ПО ВСЕМУ МИРУ

су

суп

супе

супер

суперк

суперко

суперком

суперкомм

суперкомму

суперкоммун

суперкоммун

суперкоммун

суперкоммун

суперкоммун

суперкоммун

суперкоммун

суперкоммун

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

Законы человеческого поведения

Чарлз Дахигг

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

«ЭКСМО»

2024

УДК 159.9
ББК 88.5

Дахигг Ч.

Суперкоммуникаторы. Как выигрывать в деловых и личных переговорах по методам ЦРУ, NASA и бизнес-медиаторов / Ч. Дахигг — «Эксмо», 2024 — (Законы человеческого поведения)

ISBN 978-5-04-255234-2

От автора бестселлера «Сила привычки». Номинант Goodreads choice awards 2024. Более 40 000 оценок читателей по всему миру. Чтобы стать профессиональным переговорщиком на уровне разведчиков или адвокатов с мировым именем, вам достаточно прочесть одну эту книгу. В ней Чарльз Дахигг – журналист, лауреат Пулитцеровской премии и автор мировых бестселлеров – рассказывает о суперкоммуникаторах: людях, для которых договориться с агентом ЦРУ, рассерженной соседкой или бастующим рабочим так же легко, как сходить в магазин. Основываясь на десятках реальных историй – от вербовки агентов спецслужб и переговоров в зале суда до работы сценаристов «Теории большого взрыва», конфликтов внутри NASA, Netflix и семейных кризисов – автор раскрывает секреты и приемы лучших переговорщиков мира. А еще показывает систему трех типов разговоров, которая лежит в основе любого успешного общения. Вы научитесь выбирать самую эффективную линию защиты или убеждения в разговоре. Разберетесь в механизмах вербовки сотрудников в спецслужбы. Поймете, как свести на «нет» даже самый сложный конфликт, и станете тем, кого люди захотят слушать часами.

УДК 159.9
ББК 88.5

ISBN 978-5-04-255234-2

© Дахигг Ч., 2024

© Эксмо, 2024

Содержание

Пролог	7
Введение	9
Глава 1. Принцип сонастройки. Как провалить вербовку шпионов	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Чарльз Дахигг
Суперкоммуникаторы. Как выигрывать
в деловых и личных переговорах по
методам ЦРУ, NASA и бизнес-медиаторов

SUPERCOMMUNICATORS: How to Unlock the Secret Language of Connection

Charles Duhigg

SUPERCOMMUNICATORS

Copyright © 2024, Charles Duhigg

All rights reserved

© Перевод на русский язык Половинко Н. Ю., 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

* * *

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

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 ближайшие 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 Бернард 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 слышал 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. И точно так же все мы порой не могли высказаться так, чтобы нас поняли.

Эта книга – попытка объяснить, почему в коммуникации происходит сбой и что мы можем сделать, чтобы это исправить.

Одна из ключевых идей этой книги такая: многие дискуссии представляют собой три разных разговора одновременно. Существуют прагматические разговоры, направленные на принятие решений, в центре которых стоит вопрос: «*О чем все это на самом деле?*» Существуют эмоциональные разговоры, где главный вопрос: «*Что мы чувствуем?*» И существуют социальные разговоры, которые исследуют тему: «*Кто мы такие?*» По ходу диалога мы часто переключаемся с одного типа разговора на другой. Однако если мы с собеседником в один и тот же момент ведем разные *типы* разговоров, мы вряд ли сможем понять друг друга.

Каждый тип разговора подчиняется собственной логике и требует своего набора навыков. А потому, чтобы общаться эффективно, мы должны уметь распознавать, какой именно разговор происходит прямо сейчас, и понимать, как он устроен.

Глава 1. Принцип сонастройки. Как провалить вербовку шпионов

Если бы Джим Лоулер был до конца честен с самим собой, ему пришлось бы признать, что вербовка шпионов давалась ему из рук вон плохо. Настолько плохо, что большую часть ночей он проводил в мучительных мыслях о грядущем увольнении с единственной работы, которую когда-либо любил, – работы, на которую он устроился два года назад в качестве оперативного сотрудника Центрального разведывательного управления.

Шел 1982 год. Лоулеру было тридцать. После юридического факультета Техасского университета, который он окончил без особого блеска, и череды унылых подработок он оказался в той точке, где многие начинают задаваться неприятным вопросом: «И что дальше?» В конце концов Лоулер вспомнил о сотруднике ЦРУ, который однажды приезжал в университет искать перспективных кандидатов. От безысходности Джим решил позвонить ему.

Дальше все закрутилось: собеседование, проверка на полиграфе, еще собеседования, новые интервью в разных городах и бесконечная серия тестов, будто специально созданных для того, чтобы выявить все пробелы в его образовании. Иначе как объяснить вопрос о чемпионах мира по регби шестидесятых годов? Кто вообще хранит такую информацию в голове?

В конце концов Лоулер добрался до финального собеседования. Честно говоря, его шансы выглядели не слишком обнадеживающими. Результаты тестов колебались где-то между посредственными и откровенно слабыми. Он не жил за границей, не владел иностранными языками, не служил в армии и не мог похвастаться какими-то редкими навыками. И все же интервьюер заметил нечто важное. Лоулер прилетел в Вашингтон за собственный счет. Упрямо проходил одно испытание за другим, даже когда было очевидно, что он понятия не имеет, как отвечать на многие вопросы. И после каждой неудачи неизменно возвращался с тем же неиссякаемым – пусть порой и слегка неуместным – оптимизмом.

Наконец интервьюер задал вопрос:

– Почему вы так хотите попасть в ЦРУ?

Лоулер ответил не задумываясь:

– Я всю жизнь жаждал заниматься чем-то важным.

Он мечтал служить своей стране и, как выразился сам, «нести демократию народам, жаждущим свободы». Едва эти слова сорвались с губ, он понял, как нелепо они звучат. Ну кто говорит «жаждал» на собеседовании? Он замолчал, перевел дух и произнес самое честное, что только пришло ему в голову:

– Мне кажется, моя жизнь пуста, – сказал он интервьюеру. – Я хочу быть частью чего-то значимого.

Через неделю из управления позвонили и предложили ему работу. Он тут же согласился и прибыл в Кэмп-Пири – тренировочный центр ЦРУ в Вирджинии, известный как «Ферма», – где его стали обучать взлому замков, организации тайников и ведению скрытого наблюдения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.