

ČARLS DJUHIG
**SUPER
KOMU
NIKA
TORI**

*Prevela sa engleskog
Zvezdana Šelmić*



*Džonu Djuhigu,
Suzani Kamil
i Hariju, Oliju
i Liz*

PREDGOVOR

Ako postoji nešto opštepoznato o Feliksu Sigali, onda je to činjenica da je sa njim lako razgovarati. Izuzetno lako. Ljudi su voleli da razgovaraju sa njim jer su posle toga uvek sami sebi delovali malčice pametnije, duhovitije i zabavnije. Čak i ako nemate ništa zajedničko sa Feliksom – što je neobično, jer bi se u razgovoru uvek otkrila svakojaka slična mišljenja ili iskustva ili prijatelji – osećali ste da vas je on zaista razumeo, kao da ste nečim povezani.

Zato su se naučnici obratili baš njemu.

Feliks je radio u Federalnom istražnom birou (FBI) pune dve decenije. Pristupio im je posle studija i izvesnog vremena u vojsci, a potom je proveo nekoliko godina kao agent na terenu. Tada su njegovi nadređeni prvi put primetili koliko lako razgovara sa ljudima. Usledio je niz unapređenja i na kraju je postao viši regionalni administrator sa ovlašćenjem da rukovodi svakim mogućim pregovorima. On je taj koji je izvlačio izjave iz nesigurnih svedoka, ubeđivao begunce da se predaju, tešio ožalošćene porodice. Jednom je čoveka koji se zabarikadirao u sobi sa šest kobri, devetnaest zvečarki i iguanom ubedio da mirno izađe i potom oda imena svojih saučesnika u lancu krijumčarenja životinja. „Najvažnije je bilo navesti ga da vidi stvari iz perspektive zmija”, rekao mi je Feliks. „Bio je pomalo čudan, ali stvarno je voleo životinje.”

FBI je imao takozvanu Jedinicu za krizne pregovore, koja dolazi u slučaju talaca. Kada bi se stvari veoma zakomplikovale, pozivali su nekoga kao što je Feliks.

Feliks je imao čemu da nauči mlade agente kad bi ga pitali za savet. Nikad se ne pretvaraj da nisi policajac. Nikad ne manipuliši i ne preti. Postavljaj mnogo pitanja, a ako se neko prepusti emocijama, plači ili se smeji ili se žali ili se raduj sa njim. Ali ono što ga stvarno čini tako sjajnim u tom poslu ostajalo je tajna. Čak i njegovim kolegama.

Kada je Ministarstvo odbrane 2014. godine zadužilo grupu psihologa, sociologa i drugih naučnika da istraže nove metode za podučavanje vojnih oficira u veštini ubeđivanja i pregovaranja – u osnovi, kako da naučimo ljude da bolje komuniciraju – naučnici su se obratili Feliksu. Saznali su za njega od različitih službenika koji su, upitani da navedu najbolje pregovarače sa kojima su ikada radili, odreda pominjali njegovo ime.

Mnogi naučnici su očekivali da će Feliks biti visok i privlačan, toplog pogleda i raskošnog bariton glasa. Čovek koji je ušao na razgovor više je ličio na sredovečnog oca porodice, sa brkovima, stomačićem i tihim, pomalo nazalnim glasom. Delovao je... neupečatljivo.

Feliks mi je rekao da je, posle predavljanja i razmene ljubaznosti, jedan naučnik objasnio prirodu projekta na kome rade i potom krenuo od uopštenog pitanja: „Možete li nam reći kako vi razmišljate o komunikaciji?”

„Možda bi bilo bolje da vam pokažem u praksi”, odgovorio je Feliks. „Koje je vaše najdraže sećanje?”

Naučnik sa kojim je Feliks razgovarao predstavio se kao šef jedne velike laboratorije. Kontrolisao je milione dolara budžetskih sredstava i desetine ljudi. Nije delovao kao tip osobe naviknute da se dokono priseća usred bela dana.

Naučnik je oklevao. „Verovatno venčanje moje kćeri”, rekao je konačno. „Okupila se čitava porodica, a moja majka je umrla samo nekoliko meseci kasnije.”

Feliks je postavio još nekoliko pitanja o tome, a onda je izneo svoje sećanje. „Moja sestra se udala 2010”, rekao je čoveku. „Sada je umrla – od raka, i bilo je jako teško – ali tog dana je bila prekrasna. Trudim se da je pamtim upravo takvu.”

Nastavili su tako sledećih četrdeset pet minuta. Feliks je postavljao naučnicima pitanja i povremeno je govorio o sebi. Kada bi neko otkrio nešto veoma lično, Feliks bi uzvratilo pričom o sebi. Jedan naučnik je rekao kako ima problema sa ćerkom tinejdžerkom, a Feliks je na to opisao tetku sa kojom nikako nije uspevao da se slaže, ma koliko da se trudio. Kada je drugi istraživač upitao za Feliksovo detinjstvo, priznao je da je bio veoma stidljiv – ali njegov otac je bio prodavac (a deda prevarant), pa je, ugledajući se na njih, postepeno naučio kako da se poveže sa drugim ljudima.

Kako se primicao kraj predviđenog termina, javila se jedna profesorka psihologije. „Izvinite”, rekla je, „ovo je bilo veoma prijatno, ali nisam nimalo bolje razumela kako vi to radite. Šta mislite, zašto je tako mnogo ljudi preporučilo da pričamo baš sa vama?”

„To je pošteno pitanje”, odgovorio je Feliks, „Pre nego što odgovorim, želim da vas pitam nešto. Pomenuli ste da ste samohrana majka, i verujem da je vrlo teško uskladiti roditeljstvo i karijeru. Možda će vam zvučati neobično, ali zanima me: šta biste posavetovali nekoga ko se sprema na razvod?”

Žena je za trenutak ćutala. „Pa dobro, pristajem”, rekla je. „Imam mnogo saveta. Kada sam se rastala sa mužem...”

Feliks ju je blago zaustavio.

„Zapravo mi nije potreban odgovor”, rekao je. „Ali voleo bih da vas podsetim da ste, u prostoriji punoj vaših kolega, posle manje od sata razgovora, spremni da govorite o jednom od najintimnijih delova svog života.” Objasnio je kako je jedan od razloga što je bila toliko opuštena verovatno okruženje koje su zajedno stvorili, jer je Feliks pažljivo slušao, postavljao pitanja koja su nalazila ljudima osetljive tačke, i što su svi otkrivali važne detalje o sebi. Feliks je podstakao naučnike da objasne kako oni vide svet, a pri tome je pokazivao da zaista sluša šta mu govore. Kad god bi neko rekao nešto veoma lično – čak i ako nisu shvatali koliko emocija time pokazuju – Feliks je uzvraćao opisujući svoja osećanja. A sve te male odluke koje su doneli, objasnio je, stvorile su atmosferu poverenja.

„To je grupa veština”, rekao je naučnicima. „Nema ničeg čarobnog u tome.” Drugim rečima, svako može da nauči da bude superkomunikator.

Koga biste pozvali kad imate težak dan? Ako ste nešto zabrljali na poslu, ili ste se posvađali sa suprugom, ili ste se iznervirali i muka vam je od sveta: sa kim biste želeli da razgovarate? Verovatno postoji neko koga poznajete ko će vam pomoći da se osetite bolje, ko će vas podstaći da se razaberete u nezgodnom pitanju ili će podeliti sa vama trenutak očajanja i radosti.

Upitajte se: da li je to najduhovitija osoba u vašem životu? (Verovatno nije, ali ako ste dobro pazili, primetićete da se smeje više nego većina ljudi.) Da li je najzanimljivija ili najpametnija osoba koju poznajete? (Mnogo verovatnije je da, čak i ako ne govori neke velike mudrosti, očekujete da ćete se *vi sami* osećati pametnije posle razgovora sa njom.) Da li je najzabavnija ili najpouzdaniji prijatelj? Da li daje najbolje savete? (Najverovatnije: ne, ne i ne – ali kada spustite telefon, osećaćete se smirenije i usmerenije i bliže pravom odgovoru.)

Pa šta to ta osoba radi da se vi osećate toliko bolje?

Ova knjiga pokušava da odgovori na to pitanje. Tokom protekle dve decenije pojavilo se mnogo istraživanja koja rasvetljavaju zašto neki naši razgovori protiču veoma lepo, dok su drugi veoma neprijatni. Ta saznanja nam mogu pomoći da jasnije čujemo i zanimljivije govorimo. Znamo da je naš mozak evolucijom počeo da žudi za povezanošću: kada se „složimo” sa nekim, obično i jednom i drugom počinju da se šire zenice: puls nam je usklađen: osećamo iste emocije i počinjemo da u sebi dovršavamo rečenice jedni drugima. To se naziva *nervna usaglašenost* i izuzetno je prijatna. Ponekad se to desi a da nemamo pojma zašto: prosto smo srećni što razgovor tako lepo teče. U drugim prilikama, čak i kad očajnički želimo da se zbližimo s nekim, nikako ne uspevamo.

Mnogima od nas razgovori ponekad donose zbunjenost, stres, čak i užas. „Apsolutno najveći problem sa komunikacijom”, napisao je dramatičar Džordž Bernard Šo, „jeste iluzija da postoji.” Ali naučnici su sada razotkrili mnoge tajne o tome kako se odvija uspešan razgovor. Naučili su da obraćanje pažnje na sagovornikovo telo, a ne samo na glas, pomaže da ga bolje čujemo. Utvrdili su da je način *kako* postavljamo pitanje ponekad važniji od toga *šta* pitamo. Bolje nam ide, kako izgleda, ako priznamo postojanje društvenih razlika umesto da se pravimo da ne postoje. Svaki razgovor uključuje emocije, ma koliko racionalna bila tema kojom se bavi. Kada započnemo dijalog, pomaže da razmišljamo o razgovoru kao o pregovaranju, a nagrada je otkriće šta ko želi.

A najviše od svega, najvažniji cilj svakog razgovora je *povezivanje*.

Ova knjiga je nastala, delom, od mojih sopstvenih neuspeha u komunikaciji. Pre nekoliko godina pozvan sam da pomognem u upravljanju relativno složenim projektom. Nikada ranije nisam upravljao ničim – ali sam radio za mnogo upravnika. Osim toga, imao sam otmenu titulu MBA sa Poslovne škole Harvard, a pošto sam novinar, ja se profesionalno bavim komunikacijom! Koliko teško može da bude?

Veoma teško, kako se pokazalo. Umeo sam da napravim raspored rada i da planiram logistiku. Ali stalno sam imao problema sa povezivanjem. Jednog dana kolega mi je rekao kako mu se čini da svi ignorišu njegove predloge i da njegov doprinos ostaje nepriznat. „To me strašno nervira”, rekao je.

Odgovorio sam da sam ga čuo i počeo sam da predlažem moguća rešenja. Možda bi mogao on da vodi sastanke? Ili da napravimo zvaničnu organizacionu šemu, na kojoj će biti precizno navedena svačija rešenja? Ili šta ako...

„Nisi me slušao”, prekinuo me je. „Ne trebaju nam jasnije uloge. Treba nam da bolje poštujemo jedni druge.” Kolega je želeo da priča o tome kako se ljudi ponašaju jedni prema drugima, ali ja sam bio opsednut konkretnim rešenjima. On mi je rekao da želi empatiju, ali ja ga nisam slušao već sam odgovorio nabranjem rešenja.

Slične stvari se ponekad dešavaju i kod kuće. Krenuo bih sa porodicom na letovanje i uvek bih našao nešto oko čega ću se nervirati – nismo dobili onu hotelsku sobu koju su nam obećali: tip ispred mene u avionu je oborio naslon sedišta – a moja žena bi me slušala i reagovala savršeno razumnim predlogom: Zašto se ne bi usmerio na lepe strane letovanja? Onda bih se ja dodatno iznervirao jer sam smatrao da ona ne razume kako tražim njenu podršku – reci mi da imam pravo što sam besan! – a ne razumne savete. Ponekad bi moja deca poželela da kažu nešto, a ja bih, obuzet poslom ili nečim drugim što mi odvlači pažnju, samo napola slušao sve dok oni ne odu. Video sam, gledano unazad, da sam izneverio ljude koji su mi najvažniji, ali nisam znao kako da to promenim. Takvi neuspesi su me naročito zbunjivali zato što sam ja pisac, što znači da *živim* od komunikacije. Zašto mi je teško da se povežem – i da čujem – ljude koji su mi najvažniji?

Čini mi se da nisam sam u toj zbunjenosti. Svi mi ne uspevamo, barem povremeno, da slušamo svoje prijatelje i kolege, da razumemo

ono što pokušavaju da nam kažu – da *čujemo* šta govore. I svima nam se dešava da ne uspemo da kažemo nešto tako da nas razumeju.

Dakle, ova knjiga je pokušaj da objasnim zašto komunikacija pođe naopako i šta možemo učiniti da to popravimo. A u njenom središtu nalazi se nekoliko ključnih ideja.

Prva je da mnogi razgovori zapravo predstavljaju tri različite komunikacije. Postoje praktični razgovori o donošenju odluka koji se usmeravaju na *O čemu se ovde zapravo radi?* Postoje emotivni razgovori, koji pitaju *Kako se osećamo?* I postoje društveni razgovori koji istražuju *Ko smo mi?* Često se, dok dijalog traje, krećemo ulazeći i izlazeći iz sva tri razgovora naizmenično. Ipak, ako nemamo *isti* tip razgovora sa partnerom, u istom trenutku, malo je verovatno da ćemo uspeti da se povežemo.

Štaviše, svaki tip razgovora funkcioniše po sopstvenoj logici i zahteva sopstvenu grupu veština, i zato za dobru komunikaciju moramo znati kako da prepoznamo koji tip razgovora trenutno traje i da razumemo kako funkcioniše.

Tri razgovora

O ČEMU SE
OVDE RADI?

KAKO SE
OSEĆAMO?

KO SMO MI?

Tako dolazimo do druge ideje u središtu ove knjige: naš cilj, za većinu sadržajnih razgovora, trebalo bi da bude „razgovor učenja”. Konkretno, želimo da naučimo kako ljudi oko nas vide svet i da im pomognemo da razumeju naše gledište.

Treća velika ideja nije zaista ideja, već više nešto što sam naučio: svako može da postane superkomunikator – i zapravo mnogi od nas to već jesu – ako naučimo da otvorimo svoje instinkte. Svi možemo naučiti da jasnije čujemo, da se povežemo na dubljem nivou. Na stranicama koje slede videćete kako su rukovodioci u Netfliksu, tvorci serije *Štreberi*, špijuni i hirurzi, psiholozi iz Nase i istraživači kovida transformisali način na koji

govore i slušaju – i kako su zbog toga uspjeli da se povežu sa ljudima i preko naizgled velikih podela. I videćete kako se te lekcije primenjuju na svakodnevne razgovore: ćaskanje sa kolegama, prijateljima, ljubavnim partnerima i decom, sa baristom u kafeu i sa onom ženom kojoj uvek mahnemo u autobusu.

A to je važno, jer učenje kako se vode sadržajni razgovori je, u neku ruku, važnije nego ikada ranije. Nije nikakva tajna da svet postaje sve polarizovaniji, da se mučimo da čujemo i da nas drugi čuju. Ali ako znamo kako da sednemo zajedno, da slušamo jedni druge i da, čak i ako ne možemo da razrešimo svako neslaganje, nađemo načine da čujemo jedni druge i kažemo šta nam je potrebno, možemo da koegzistiramo i napredujemo.

Svaki sadržajan razgovor sastoji se od bezbroj malih odluka. Postoje kratki trenuci kada pravo pitanje, ili iskreno priznanje, ili saosećajna reč mogu da potpuno promene dijalog. Tih smeh, jedva čujan uzdah, prijateljski osmeh tokom napetog trenutka: neki ljudi su naučili da primećuju takve prilike, da otkriju kakav tip razgovora se trenutno vodi, da razumeju šta drugi zaista žele. Naučili su kako da čuju ono što nije rečeno i da govore tako da drugi žele da slušaju.

Dakle, ovo je knjiga koja istražuje kako komuniciramo i kako se povezujemo. Zato što onaj pravi razgovor, u pravom trenutku, može sve da promeni.

TRI TIPRAZGOVORA

PREGLED

Razgovor je zajednički vazduh koji dišemo. Po ceo dan pričamo sa svojom porodicom, prijateljima, neznancima, kolegama, ponekad i sa ljubimcima. Komuniciramo putem teksta, imejla, onlajn objava i društvenih mreža. Govorimo tastaturom i pretvaranjem glasa u tekst, ponekad rukom pisanim pismima i, povremeno, stenjanjem, osmehom, grimasom i uzdahom.

Ali nisu svi razgovori jednaki. Kada je razgovor sadržajan, može da deluje čudesno, kao da se otkriva nešto veoma važno. „Na kraju krajeva, osnova svakog druženja, bilo u braku ili u prijateljstvu, jeste razgovor”, napisao je Oskar Vajld.

Ali sadržajni razgovori, kada ne idu dobro, mogu biti užasni. Nerviraju nas, razočaravaju, predstavljaju propuštenu priliku. Možemo otići zbunjeni, potreseni, nesigurni da li je iko razumeo išta što je rečeno.

U čemu je razlika?

U sledećem poglavlju će biti reči kako se naš mozak evolucijom razvio da žudi za povezanošću. Ali dosledno ostvarivanje slaganja sa drugim ljudima zahteva razumevanje kako komunikacija funkcioniše – i, što je još važnije, prepoznavanje da moramo koristiti isti tip razgovora, u istom trenutku, ako želimo da se povežemo sa sagovornikom.

Superkomunikatori se ne rađaju sa naročitim sposobnostima – ali su ozbiljnije razmišljali o tome kako se razgovori odvijaju, zašto uspevaju ili ne uspevaju, o skoro beskonačnom broju mogućnosti koje svaki dijalog nudi i koje nas mogu zbližiti ili udaljiti. Kada naučimo da prepoznamo te prilike, počecemo da govorimo i čujemo na novi način.