

# Supercomunicatori

Cum  
să deblochezi  
limbajul secret  
al conectării

## Charles Duhigg

Traducere din engleză de  
Louis Ulrich



# Cuprins

|   |     |
|---|-----|
| <b>Prolog</b> .....   | 9   |
| <b>CELE TREI TIPURI DE CONVERSAȚIE</b> .....                            | 19  |
| <b>1. Principiul comuniunii</b>   |     |
| Cum să eșuezi la recrutarea de spioni .....                             | 21  |
| <b>Ghid de utilizare a acestor idei. Partea întâi</b>                   |     |
| Cele patru reguli pentru o conversație semnificativă .....              | 51  |
| <b>CONVERSAȚIA DESPRE CE ESTE VORBA CU ADEVĂRAT?</b> .....              | 57  |
| <b>2. Fiecare conversație este o negociere</b>                          |     |
| Procesul lui Leroy Reed .....   | 59  |
| <b>Ghid de utilizare a acestor idei. Partea a doua</b>                  |     |
| A pune întrebări și a observa indicii .....                             | 95  |
| <b>CONVERSAȚIA CUM NE SIMȚIM?</b> .....                                 | 105 |
| <b>3. Cura de ascultare</b>   |     |
| Fondurile speculative cu încărcătură emoțională .....                   | 107 |
| <b>4. Cum auzi emoțiile pe care nimeni nu le rostește cu voce tare?</b> |     |
| Teoria Big Bang .....   | 137 |
| <b>5. Conectare în mijlocul conflictului</b>                            |     |
| Vorbind cu dușmanul despre arme .....                                   | 169 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Ghid de utilizare a acestor idei. Partea a treia</b>         |     |
| Conversații emoționale în viață și în mediul online .....       | 203 |
| <b>CONVERSAȚIA CINE SUNTEM?</b> .....                           | 213 |
| <b>6. Identitățile noastre sociale ne conturează lumile</b>     |     |
| Vaccinarea antivacciniștilor .....                              | 215 |
| <b>7. Cum să facem mai sigure cele mai dificile conversații</b> |     |
| Problema cu care trăiește Netflix .....                         | 247 |
| <b>Ghid de utilizare a acestor idei. Partea a patra</b>         |     |
| Faceți conversațiile dificile mai ușoare .....                  | 283 |
| <b>Postfață</b> .....   | 291 |
| <b>Mulțumiri</b> .....  | 305 |
| <b>Notă privind surse și metode</b> .....                       | 307 |
| <b>Note</b> .....   | 309 |

## PROLOG

Dacă exista un lucru pe care toată lumea îl știa despre Felix Sigala, era că puteai vorbi ușor cu el. Exceptional de ușor. Oamenii adorau să stea de vorbă cu el, pentru că întotdeauna plecau simțindu-se un pic mai deștepți, mai amuzanți, mai interesanți. Chiar dacă nu aveai nimic în comun cu Felix<sup>1</sup> – ceea ce era neobișnuit, întrucât conversația dezvăluia în mod inevitabil tot felul de opinii, de experiențe sau de prieteni comuni –, părea că te-a auzit, de parcă ați fi avut un soi de legătură.

De aceea îl căutaseră oamenii de știință.

Felix lucra la Biroul Federal de Investigații (FBI) de două decenii. Se angajase după facultate și, după un stagiu în armată, petrecuse câțiva ani ca agent pe teren. Acolo superiorii săi remarcaseră prima dată ușurința cu care relaționa cu ceilalți. A urmat o serie de promovări rapide și, în cele din urmă, a ajuns administrator principal cu mandatul de a servi ca negociator universal. El era tipul care putea să obțină declarații din partea unor martori reticenți, să convingă fugarii să se predea sau să consoleze familiile îndoliate. Odată l-a convins pe un bărbat care se baricadase într-o cameră cu șase cobre,

nouăsprezece șerpi cu clopoței și o iguană să iasă liniștit și apoi să dea numele complicilor săi dintr-o rețea de trafic cu animale. „Ideea era să-l faci să vadă lucrurile din perspectiva șerpilor”, mi-a spus Felix. „A fost puțin ciudat, dar el chiar iubea animalele.”

FBI dispunea de o divizie de negociatori în situațiile de criză pentru luările de ostatici. Când lucrurile deveneau deosebit de complicate, apelau la cineva ca Felix.

Erau lecții pe care Felix le-a împărtășea agenților mai tineri când îi cereau sfatul: nu pretindeți niciodată că sunteți altceva decât un polițist. Nu manipulați și nu amenințați niciodată. Puneți multe întrebări și, când cineva devine emotiv, plângeți, râdeți, văitați-vă sau sărbătoriți împreună cu el. Dar ceea ce îl făcea atât de bun în munca lui rămânea puțin misterios, chiar și pentru colegii săi.

Așa că, în 2014, după ce un proiect al Departamentului Apărării a însărcinat un grup de psihologi, sociologi și alți cercetători să exploreze noi metode de predare a persuasiunii și negocierii ofițerilor din armată – în esență, cum învățăm oamenii să comunice mai bine –, savanții l-au căutat pe Felix. Aflaseră despre el de la diverși agenți care, când li s-a cerut să numească cei mai buni negociatori cu care lucraseră vreodată, i-au rostit numele în mod repetat.

Mulți dintre oamenii de știință se așteptau ca Felix să fie înalt și frumos, cu ochi prietenoși și o voce baritonă puternică. Numai că tipul care s-a prezentat la interviu arăta ca un tată de vârstă mijlocie, cu mustață, puțină burtică și o voce blândă și ușor nazală. Părea... banal.

Felix mi-a povestit că, după prezentări și amabilități, unul dintre oamenii de știință i-a explicat natura proiectului lor și apoi a început cu o întrebare generală:

— Poți să ne spui ce crezi despre comunicare?

— Poate ar fi mai bine să-ți demonstrez, a răspuns Felix. Care este una dintre amintirile tale preferate?

Savantul căruia i se adresa Felix se prezentase drept șeful unui mare laborator, unde superviza granturi de milioane de dolari și zeci de oameni. Nu părea genul de tip obișnuit să stea cu mâinile în sân și să depene amintiri în miezul zilei.

Savantul a stat puțin pe gânduri.

— Probabil nunta fiicei mele, a spus el în cele din urmă. Toată familia mea era acolo, iar mama a murit câteva luni mai târziu.

Felix a mai pus câteva întrebări și din când în când și-a împărtășit propriile amintiri.

— Sora mea s-a căsătorit în 2010, i-a spus el bărbatului. Acum e decedată – a fost un cancer, ceea ce a fost greu –, dar în ziua aceea era foarte frumoasă. Așa încerc să mi-o amintesc.

Discuția a continuat în felul acesta timp de 45 de minute. Felix punea întrebări oamenilor de știință și vorbea uneori despre sine. Când cineva dezvăluia ceva personal, Felix îi răspundea cu o poveste din propria viață. Unul dintre savanți a menționat problemele pe care le avea cu o fiică adolescentă, iar Felix a răspuns descriind o mătușă cu care, oricât de mult s-ar fi străduit, nu părea să se înțeleagă. Când un alt cercetător i-a pus lui Felix întrebări despre copilăria sa, acesta a explicat că fusese teribil de timid, dar că tatăl său fusese vânzător (și bunicul său, un șarlatan), și astfel, urmându-le exemplul, învățase în cele din urmă cum să se conecteze cu ceilalți.

Pe măsură ce se apropiau de sfârșitul sesiunii, o profesoară de psihologie a intervenit.

— Îmi cer scuze, a spus ea, a fost minunat, dar nu prea am înțeles ceea ce faci. De ce crezi că atâtția oameni ne-au recomandat să vorbim cu tine?

— E o întrebare bună, a răspuns Felix. Înainte de a răspunde, aș vrea să te întreb ceva: Ai menționat că ești o mamă singură

și îmi imaginez că sunt multe lucruri cu care jonglezi între maternitate și carieră. Poate părea neobișnuit, dar mă întreb: ce i-ai spune cuiva care e pe cale să divorțeze?

Femeia a rămas tăcută o clipă.

— Cred că voi juca cinstit, a spus ea. Am o grămadă de sfaturi. Când m-am despărțit de soțul meu...

Felix a întrerupt-o blând.

— Nu am neapărat nevoie de un răspuns, a spus el. Dar vreau să subliniez că, într-o cameră plină de colegi de breaslă și după mai puțin de o oră de conversație, ești dispusă să vorbești despre una dintre cele mai intime părți ale vieții tale.

A explicat că unul dintre motivele pentru care ea se simțea atât de în largul său era probabil mediul pe care îl creaseră împreună, felul în care Felix ascultase cu atenție, pusese întrebări care scoteau la iveală vulnerabilitățile oamenilor, cum dezvăluiseră cu toții detalii semnificative despre ei înșiși. Felix îi încurajase pe oamenii de știință să explice cum vedeau ei lumea și apoi le dovedise că auzise ce spuneau. Ori de câte ori cineva spunea ceva emoționant – chiar și când nu-și dădea seama că emoțiile sale erau vizibile –, Felix răspundea, exprimându-și propriile sentimente. Toate aceste mici alegeri pe care le făcuseră, a explicat el, creaseră o atmosferă de încredere.

— Este un ansamblu de competențe, le-a spus el oamenilor de știință. Nu e nimic magic în asta.

— Cu alte cuvinte, oricine poate învăța să fie un supercomunicator.



Pe cine ai suna dacă ai avea o zi proastă? Dacă ai dat-o în bară la serviciu, te-ai certat cu partenerul de viață sau te-ai simți frustrat și sătul de toate, cu cine ai vrea să vorbești? Probabil că știi pe cineva care te-ar face să te simți mai bine, care te-ar

putea ajuta să reflectezi la o chestiune spinoasă sau să împărtășești un moment de tristețe sau de bucurie.

Acum, întreabă-te: este ea cea mai amuzantă persoană din viața ta? (Probabil că nu, dar, dacă te-ai uita mai atent, ai observa că râde mai mult decât majoritatea oamenilor.) Este ea cea mai interesantă sau cea mai inteligentă persoană pe care o cunoști? (Este foarte probabil ca, deși nu spune nimic deosebit de înțelept, să anticipezi că te veți simți mai deștept după ce ai vorbit cu ea.) Sunt prietenii tăi cei mai amuzanți sau cei mai de încredere? Dau ei cele mai bune sfaturi? (Cel mai probabil: nu, nu și nu, dar când închizi telefonul, te simți mai calm, mai echilibrat și mai aproape de alegerea corectă.)

Așadar ce fac cei care te fac să te simți atât de bine?

Cartea de față încearcă să răspundă la această întrebare. În ultimele două decenii au apărut numeroase cercetări care pun în lumină de ce unele dintre conversațiile noastre se derulează atât de bine, în timp ce altele sunt atât de nasoale. Aceste informații ne pot ajuta să auzim mai clar și să vorbim într-o manieră mai captivantă. Știm că creierul nostru a evoluat pentru a tânji după conexiune: când „ne cade cu tronc” cineva, ochii încep adesea să ni se dilate în tandem; pulsurile noastre se potrivesc; simțim aceleași emoții și începem să ne completăm reciproc frazele în cap. Acest lucru este cunoscut sub numele de *antrenament neuronal* și este minunat. Uneori se întâmplă fără ca noi să știm de ce; ne simțim pur și simplu norocoși că respectiva conversație s-a derulat atât de bine. Alteori, chiar și când încercăm cu disperare să creăm legături cu cineva, eșuăm iar și iar.

Pentru mulți dintre noi, conversațiile pot părea uneori derutante, stresante, ba chiar terifiante. „Cea mai mare problemă cu comunicarea”, afirmă dramaturgul George Bernard Shaw, „este iluzia că ea a avut loc.”<sup>2</sup> Dar oamenii de știință

au dezvăluit acum multe dintre secretele modului în care se produc conversațiile reușite. Au învățat că a acorda atenție corpului unei persoane, nu doar vocii sale, ne ajută să o auzim mai bine. Au stabilit că felul *cum* punem o întrebare contează uneori mai mult decât *ce* întrebăm. Se pare că am face mai bine să recunoaștem diferențele sociale, decât să pretindem că ele nu există. Orice discuție este influențată de emoții, oricât de rațional ar fi subiectul abordat. Când începi un dialog, este util să consideri discuția ca pe o negociere al cărei scop este să determini ce vrea fiecare.

Și, mai presus de toate, cel mai important obiectiv al oricărei conversații este *conectarea*.



Această carte s-a născut, parțial, din eșecurile mele în materie de comunicare. Acum câțiva ani, mi s-a cerut să ajut la gestionarea unui proiect de lucru relativ complex. Nu mai fusesem niciodată manager, dar lucrasem pentru o mulțime de șefi. În plus, aveam un MBA sofisticat obținut la Harvard Business School și, ca jurnalist, profesia mea era să comunic! Cât de greu putea fi?

Foarte greu, după cum s-a dovedit. Eram priceput la stabilirea programului și la planificarea logisticii. Dar, de nenumărate ori, mi-a fost foarte greu să mă conectez. Într-o zi, un coleg mi-a spus că avea impresia că sugestiile lor erau ignorate și contribuțiile lor nu erau nerecunoscute. „Este incredibil de frustrant”, au declarat ei.

Le-am spus că i-am auzit și am început să sugerez soluții posibile: poate că ar trebui să conducă ei ședințele? Sau poate că ar trebui să întocmim o organigramă formală, precizând clar îndatoririle fiecăruia? Sau cum ar fi dacă...

„Nu mă ascultă”, m-au întrerupt ei. „Nu avem nevoie de roluri mai clare. Trebuie să facem o treabă mai bună pentru a ne respecta reciproc.” Voiau să vorbească despre modul în care oamenii se tratează unii pe alții, însă eu eram obsedat de remedii practice. Ei îmi spusese că au nevoie de empatie, dar, în loc să ascult, eu am răspuns cu soluții.

Adevărul este că o dinamică similară se desfășoară uneori acasă. Familia mea pleca în vacanță, iar eu găseam ceva de care să fiu obsedat – nu am primit camera de hotel care ne fusese promisă; tipul din avion își înclinase scaunul –, iar soția mea asculta și răspundea cu o sugestie perfect rezonabilă: de ce nu te concentrezi pe aspectele pozitive ale călătoriei? Apoi, la rândul meu, mă supăram pentru că aveam impresia că ea nu înțelegea că ceream mai degrabă sprijin – spune-mi că am dreptate să fiu indignat! – decât sfaturi înțelepte. Uneori, copiii mei voiau să vorbească, iar eu, absorbit de muncă sau de altă distracție, ascultam doar pe jumătate până când se îndepărtau. Retrospectiv, vedeam că îi dezamăgisem pe oamenii care erau cei mai importanți pentru mine, dar nu știam cum să remediez situația. Aceste eșecuri m-au tulburat în mod deosebit deoarece, ca scriitor, ar trebui să comunic pentru *a-mi câștiga existența*. De ce mi-era greu să mă conectez cu – și să ascult – oamenii care contau cel mai mult?

Am sentimentul că nu sunt singur în această confuzie. Cu toții am eșuat, uneori, să ne ascultăm prietenii și colegii, să înțelegem ceea ce încearcă să ne spună – *să auzim* ce spun. Și nu toți am reușit să vorbim pentru a fi înțeleși.

Această carte încearcă așadar să explice de ce comunicarea merge prost și ce putem face pentru a o îmbunătăți. La baza ei se află o mână de idei-cheie.

Prima este că multe discuții sunt în realitate trei conversații. Există conversații practice, decizionale, care se concentrează

pe *Despre ce este vorba cu adevărat?* Există conversații emoționale, care întrebă *Cum ne simțim?* Și există conversații sociale care explorează *Cine suntem?* Trecem adesea de la o conversație la alta pe măsură ce se derulează un dialog. Totuși, dacă nu avem același *gen* de conversație ca partenerii noștri, în același moment, este puțin probabil să ne conectăm unii cu alții.

În plus, fiecare tip de conversație funcționează potrivit propriei logici și necesită propriul ansamblu de competențe. Pentru a comunica bine trebuie deci să știm să detectăm ce tip de conversație are loc și să înțelegem cum funcționează ea.

### Cele trei conversații

**DESPRE CE ESTE VORBA  
CU ADEVĂRAT?**

**CUM NE SIMȚIM?**

**CINE SUNTEM?**

Ceea ce mă duce la cea de-a doua idee esențială a acestei cărți: obiectivul nostru, pentru cele mai semnificative discuții, ar trebui să fie acela de a avea o „conversație de învățare”. Mai exact, vrem să aflăm cum văd oamenii din jurul nostru lumea și să îi ajutăm în schimb să ne înțeleagă perspectivele.

Ultima mare idee nu este chiar o idee, ci mai degrabă ceva ce am învățat: oricine poate deveni un supercomunicator – și, de fapt, mulți dintre noi suntem deja, dacă învățăm să ne deblocăm instinctele. Cu toții putem învăța să auzim mai clar și să ne conectăm la un nivel mai profund. În paginile următoare

vei vedea cum directorii de la Netflix, creatorii filmului *Teoria Big Bang*, spionii și chirurgii, psihologii de la NASA și cercetătorii covidului și-au transformat modul în care vorbesc și ascultă și, ca urmare, au reușit să se conecteze cu oamenii în ciuda unor decalaje aparent vaste. Și vei vedea cum aceste lecții se aplică conversațiilor de zi cu zi: discuțiile noastre cu colegii de muncă, prietenii, partenerii romantici și copiii noștri, cu barista de la cafenea și femeia cu care ne salutăm mereu în autobuz.

Iar acest lucru este important, pentru că a învăța să ai conversații semnificative este, în anumite privințe, mai urgent ca niciodată. Nu e un secret pentru nimeni că lumea a devenit din ce în ce mai polarizată, că ne chinuim să auzim și să fim auziți. Dar, dacă știm să stăm împreună, să ne ascultăm unii pe alții și, chiar dacă nu reușim să rezolvăm toate dezacordurile, să găsim modalități de a ne auzi unul pe altul și de a spune ceea ce este necesar, putem să coexistăm și să prosperăm.

Orice conversație semnificativă este alcătuită din nenumărate alegeri mici. Există momente efemere când întrebarea potrivită sau o mărturisire delicată ori un cuvânt empatic pot schimba complet un dialog. Un râset rezervat, un oftat abia auzit, un zâmbet prietenos într-un moment tensionat: unii oameni au învățat să repereze aceste ocazii, să detecteze tipul de discuție care are loc, să înțeleagă ce vor cu adevărat ceilalți. Ei au învățat să audă ceea ce nu se spune și să vorbească astfel încât ceilalți să-și dorească să-i asculte.

Este deci vorba de o carte care explorează modul în care comunicăm și ne conectăm. Pentru că o conversație potrivită, la momentul potrivit, poate schimba totul.

# CELE TREI TIPURI DE CONVERSAȚIE

## O IMAGINE DE ANSAMBLU

Conversația este aerul comun pe care îl respirăm. Toată ziua, vorbim cu familiile noastre, cu prieteni, străini, colegi și uneori cu animalele noastre de companie. Comunicăm prin SMS, e-mail, postări online și rețele de socializare. Vorbim prin intermediul tastaturilor și prin dictarea unui text, câteodată prin scrisori scrise de mână și, ocazional, cu mormăituri, zâmbete, grimase și suspine.

Dar nu toate conversațiile sunt la fel. Când o discuție este relevantă sau semnificativă, ea poate fi minunată, ca și cum ar fi fost dezvăluit ceva important. „Până la urmă, liantul oricărei însoțiri, fie ea în căsătorie sau în prietenie, este conversația”, scria Oscar Wilde.

Dar conversațiile semnificative, când *nu* merg bine, pot fi îngrozitoare. Sunt frustrante, dezamăgitoare, o șansă ratată. Am putea rămâne confuzi, supărați, nesiguri, asta dacă cineva a înțeles ceva din ceea ce s-a spus.

Ce face diferența?

După cum explică următorul capitol, creierul nostru a evoluat pentru a tânji după conexiune. Dar pentru a ajunge la o aliniere constantă cu ceilalți, trebuie să înțelegem modul cum funcționează comunicarea și, cel mai important, să recunoaștem că trebuie să fim implicați în același tip de conversație, în același timp, dacă vrem să ne conectăm.

Supercomunicatorii nu se nasc cu abilități speciale, dar au reflectat mai serios la maniera în care se desfășoară conversațiile, la motivele pentru care ele reușesc sau eșuează, la numărul aproape infinit de alegeri pe care le oferă fiecare dialog și care ne pot apropia sau separa. Când învățăm să recunoaștem acele posibilități, începem să vorbim și să auzim într-un mod nou.

# 1

## PRINCIPIUL COMUNIUNII

Cum să eșuezi la recrutarea de spioni

Dacă Jim Lawler era sincer cu el însuși, trebuia să recunoască că era extrem de nepriceput la recrutarea de spioni. Într-atât încât își petrecea efectiv majoritatea nopților temându-se că va fi concediat de la singurul loc de muncă pe care îl iubise vreodată, o slujbă pe care o obținuse cu doi ani în urmă ca ofițer de caz la Agenția Centrală de Informații (CIA).<sup>1</sup>

Era în 1982 și Lawler avea 30 de ani. Se alăturase CIA după ce urmase facultatea de drept la University of Texas, unde obținuse note mediocre, apoi avusese o serie de joburi plictisitoare. Într-o zi, neștiind ce să facă cu viața lui, l-a sunat pe un recrutor al CIA pe care îl întâlnise cândva în campus. A urmat un interviu de angajare, apoi un test poligraf, apoi o duzină de interviuri suplimentare în diverse orașe și apoi o serie de examene care păreau menite să descopere tot ceea ce Lawler *nu* știa. (*Cine, s-a întrebat el, memorează campionii mondiali la rugby din anii 1960?*)

În cele din urmă, a ajuns la interviul final. Lucrurile nu arătau bine. Rezultatele sale la examene fuseseră slabe spre medii. Nu avea experiență în străinătate, nu știa nici o limbă străină, nu făcuse armata și nu avea niciun fel competențe speciale. Cu toate acestea, a remarcat interviewerul, Lawler venise la Washington, DC, pentru acest interviu pe cheltuiala lui; persistase la fiecare test, chiar și când era clar că nu știa cum să răspundă la majoritatea întrebărilor; reacționase la fiecare obstacol cu ceea ce părea a fi un optimism admirabil, deși deplasat.

De ce își dorea atât de mult să se alătore CIA?, a întrebat bărbatul.

„Toată viața mi-am dorit să fac ceva important”, a răspuns Lawler. Voia să-și servească țara și „să ducă democrația în sânul națiunilor care tânjesc după libertate”. Chiar în timp ce rostea aceste cuvinte, și-a dat seama cât de ridicole păreau. Cine spune *tânjesc* într-un interviu? Așa că s-a oprit, a tras aer în piept și a spus lucrul cel mai sincer la care se putea gândi: „Mi se pare că trăiesc degeaba”, a declarat el interviewerului. „Vreau să fac parte din ceva semnificativ.”

O săptămână mai târziu, agenția l-a sunat pentru a-i oferi un loc de muncă. A acceptat imediat și s-a prezentat la Camp Peary – Ferma, așa cum este cunoscut centrul de pregătire al agenției din Virginia – pentru a învăța cum să spargă încuietori, ce înseamnă case conspirative și supraveghere sub acoperire.

Cel mai surprinzător aspect al programei de studii la Fermă era însă devotamentul agenției față de arta conversației. În perioada petrecută acolo, Lawler a aflat că munca pentru CIA era în esență o treabă de comunicare. Mandatul unui agent de teren nu era să se ascundă în umbră sau să șuşotească prin parcări, ci să stea de vorbă cu oamenii la petreceri, să-și facă prieteni în ambasade, să creeze legături cu oficiali străini în speranța că,

Într-o zi, va putea avea o discuție liniștită despre informații esențiale. Comunicarea este atât de importantă încât un sinopsis al metodelor de instruire ale CIA o pune pe primul plan: „Găsiți modalități de conectare”, se spune. „Obiectivul unui ofițer de caz ar trebui să fie să-l facă pe un potențial agent să creadă, sperăm pe bună dreptate, că ofițerul de caz este una dintre puținele persoane, poate SINGURA persoană, care îl înțelege cu adevărat.”<sup>2</sup>

Lawler a terminat școala de spionaj cu note mari și a fost trimis în Europa. Misiunea lui era să stabilească relații cu burocrății străini, să cultive prietenii cu atașajii diplomatici și să găsească alte surse dispuse să poarte conversații sincere – și astfel, sperau șefii săi, să deschidă canale pentru discuții care fac problemele lumii un pic mai ușor de gestionat.



Primele luni ale lui Lawler în străinătate au fost mizerabile. A încercat din răspuțeri să se integreze. A participat la serate elegante și a băut un pahar în barurile din apropierea ambasadelor. Nimic nu a funcționat. A existat un funcționar din delegația chineză pe care l-a întâlnit după schi și l-a invitat în repetate rânduri la prânz și la cocktailuri. În final, Lawler și-a făcut curaj să întrebe dacă noul său prieten, nu voia, poate, să câștige niște bani în plus, transmițându-i bârfe pe care le auzise în ambasada țării sale? Bărbatul a răspuns că familia lui era destul de bogată, mulțumesc, iar șefii lui aveau tendința să execute oameni pentru chestii de genul ăsta. Zicea pas.

A urmat o recepționeră de la consulatul sovietic care părea promițătoare până când unul dintre superiorii lui Lawler l-a luat deoparte și i-a explicat că, de fapt, aceasta lucra pentru KGB și încerca să-l recruteze ea pe *el*.

În cele din urmă, a apărut o ocazie să-și salveze cariera: un coleg din CIA a menționat că o tânără din Orientul Mijlociu, care lucra la ministerul de externe al țării sale, venise în vizită. Yasmin era în vacanță, a explicat colegul, și locuia la un frate care se mutase în Europa. Câteva zile mai târziu, Lawler a reușit să „dea peste ea” într-un restaurant. S-a prezentat ca speculator în domeniul petrolier. Când au început să stea de vorbă, Yasmin a afirmat că fratele ei era tot timpul ocupat, niciodată disponibil pentru a vizita obiective turistice. Părea singură.

Lawler a invitat-o la prânz a doua zi și i-a pus întrebări despre viața sa. Îi plăcea meseria ei? Era greu să trăiești într-o țară care tocmai trecuse printr-o revoluție conservatoare? Yasmin a mărturisit că îi detesta pe radicalii religioși care veniseră la putere. Voia să se mute, să trăiască la Paris sau la New York, dar pentru asta avea nevoie de bani și că economisise luni întregi doar pentru a-și permite această scurtă călătorie.

Lawler, simțind o deschidere, a menționat că la compania sa petrolieră se căuta un consultant. Era o muncă cu jumătate de normă, a spus el, sarcini pe care le putea face în paralel cu slujba ei la ministerul de externe. Dar i-ar putea oferi o primă de instalare. „Am comandat șampanie și am crezut că o să înceapă să plângă, atât de fericită era”, mi-a spus el.

După prânz, Lawler s-a precipitat la birou pentru a-și găsi șeful. În sfârșit, recrutase primul său spion! „Și el îmi zice: «Felicitări. Cei de la cartierul general vor fi încântați. Acum trebuie să-i spui că ești de la CIA și că vei avea nevoie de informații despre guvernul ei.»” Lawler credea că e o idee extrem de proastă. Dacă ar fi fost sincer cu Yasmin, ea nu ar mai fi vorbit niciodată cu el.

Însă șeful lui i-a explicat că era nedrept să ceri cuiva să lucreze pentru CIA fără a fi onest. Dacă guvernul lui Yasmin

ar afla vreodată, ea ar fi închisă, poate chiar ucisă. Trebuia să înțeleagă riscurile.

Așa că Lawler a continuat să se întâlnească cu Yasmin și a încercat să găsească momentul potrivit pentru a-și dezvălui adevăratul angajator. Ea a devenit tot mai sinceră pe măsură ce petreceau mai mult timp împreună. Îi era rușine că guvernul său închidea ziarele și interzicea libertatea de exprimare, i-a spus ea, și îi disprețuia pe birocrății care interzisese femeilor să studieze anumite subiecte la facultate și le forțaseră să poarte hijab în public. Când și-a căutat prima dată un loc de muncă la guvern, a spus ea, nu-și imaginase vreodată că lucrurile aveau să devină atât de urâte.

Lawler a luat asta ca pe un semn. Într-o seară, la cină, i-a explicat că nu era un speculator în domeniul petrolului, ci ofițer de informații american. I-a spus că Statele Unite voiau aceleași lucruri ca și ea: să submineze teocrația țării sale, să-i slăbească conducătorii, să pună capăt represiunii asupra femeilor. Și-a cerut scuze pentru că o mințise despre identitatea sa, însă oferta de muncă era reală. S-ar gândi să lucreze pentru Central Intelligence Agency?

„În timp ce vorbeam, am văzut-o cum ochii îi deveneau din ce în ce mai mari și a început să strângă în pumn fața de masă, apoi să scuture din cap, nu-nu-nu, și, când în sfârșit m-am oprit, a început să plângă și am știut că o dădusem rău în bară”, mi-a povestit Lawler. „Ea a spus că omorâseră oameni pentru asta și că nu mă putea ajuta în niciun caz.” Nu puteam spune nimic care să o convingă să se gândească la această idee. „Tot ce voia era să scape de mine.”

Lawler s-a întors la șeful său cu veștile proaste. „Și el zice: «Le-am spus deja tuturor că ai recrutat-o! I-am spus șefului de divizie și șefului de stație, iar ei au comunicat la Washington. Acum vrei să le spun că nu poți bate palma?»”

Lawler habar nu avea ce să facă în continuare. „Nici o sumă de bani sau vreo promisiune nu ar fi convins-o să-și asume un risc suicidal”, mi-a spus el. Singura cale posibilă era să o convingă pe Yasmin că putea avea încredere în el, că o înțelegea și că o va proteja. Dar cum faci asta? „M-au învățat la Fermă că, pentru a recruta pe cineva, trebuie să-l convingi că îți pasă de el, ceea ce înseamnă că trebuie să-ți pese *cu adevărat* de el, ceea ce înseamnă că trebuie să stabilești o legătură într-un fel sau altul. Iar eu nu aveam nici cea mai vagă idee cum să fac asta.”



Cum creăm o legătură reală cu o altă persoană? Cum încurajăm pe cineva, printr-o conversație, să-și asume un risc, să se lanseze într-o aventură, să accepte o slujbă sau să meargă la o întâlnire?

Să reducem miza. Ce se întâmplă dacă încerci să crezi legături cu șeful tău sau să cunoști un nou prieten: cum îl convingi să lase garda jos? Cum demonstrezi că asculți?

În ultimele decenii, pe măsură ce au apărut noi metode de studiere a comportamentelor și creierului nostru, acest tip de întrebări i-a determinat pe cercetători să examineze aproape toate aspectele comunicării. Oamenii de știință au analizat modul în care mintea noastră absoarbe informațiile și au descoperit că prin cuvinte conectarea cu ceilalți este simultan mai puternică și mai complicată decât ne-am fi imaginat vreodată. Modul în care comunicăm – deciziile inconștiente pe care le luăm în timp ce vorbim și ascultăm, întrebările pe care le punem și vulnerabilitățile pe care le expunem, chiar și tonul vocii – poate influența persoanele în care avem încredere, care ne conving și pe care le căutăm ca prieteni.

Paralel cu această nouă înțelegere, a existat și o serie de cercetări<sup>3</sup> care au demonstrat că în centrul fiecărei conversații se află potențialul de sincronizare neurologică, o aliniere a creierului și a corpului nostru – de la viteza cu care fiecare dintre noi respiră până la pielea de găină – pe care adeseori nu o remarcăm, dar care influențează modul în care vorbim, auzim și gândim. Unii oameni nu reușesc întotdeauna să se sincronizeze cu alții, chiar și când vorbesc cu prieteni apropiați. Alții – să-i numim supercomunicatori – par să se sincronizeze fără efort cu aproape oricine. Cei mai mulți dintre noi suntem undeva la mijloc. Dar putem învăța să stabilim legături într-o manieră mai semnificativă dacă înțelegem cum funcționează conversațiile.

Pentru Jim Lawler însă, calea către realizarea unei conexiuni cu Yasmin părea tulbure. „Știam că mai am cel mult o șansă să vorbesc cu ea”, mi-a spus el. „Trebuia să găsesc o cale de convingere.”

## CÂND CREIERUL SE CONECTEAZĂ

Când Beau Sievers s-a alăturat Laboratorului de Sisteme Sociale din Dartmouth în 2012, încă semăna cu muzicianul care fusese cu câțiva ani în urmă. În unele zile se grăbea la laborator după ce se trezea, cu părul blond formând un nimb cârlionțat și îmbrăcat într-un tricou jerpelit de pe la vreun festival de jazz, alergând pe lângă polițiștii din campus care nu știau dacă era un doctorand sau un dealer care livra iarbă studenților.

Sievers urmase un drum întortocheat până în Ivy League. În cadrul studiilor universitare frecventase un conservator de muzică, cu focus pe percuție și producție muzicală și

excluzând aproape orice altceva. Curând însă, a priceput că, oricât ar exersa, nu va obține statutul select de baterist-care-s-e-poate-susține-bătând-la-tobe. Așa că a început să exploreze alte cariere. Fusese mereu fascinat de felul în care comunică oamenii. Îi plăceau în special dialogurile muzicale fără voce care apăreau uneori pe scenă. Au fost momente când improviză cu alți muzicieni și dintr-odată toată lumea era pe aceeași lungime de undă, de parcă ar fi avut același creier. Era ca și cum artiștii – dar și publicul, tipul de la masa de mixaj, până și barmanul – erau dintr-odată toți sincronizați. Uneori simțea același lucru în timpul unor extraordinare discuții nocturne sau al unor întâlniri reușite. Așa că s-a înscris la câteva cursuri de psihologie și, în cele din urmă, a candidat pentru un program de doctorat cu dr. Thalia Wheatley, unul dintre cei mai de seamă experți în neuroștiințe, care studiază modul în care oamenii se conectează unii cu alții.

„De ce oamenii «le cad cu tronc» anumite persoane, dar altele, nu, este unul dintre marile mistere nerezolvate ale științei”, a scris Wheatley în revista *Social and Personality Psychology Compass*.<sup>4</sup> Când ne aliniem cu cineva prin intermediul conversației, a explicat Wheatley, este minunat, în parte deoarece creierul nostru a evoluat pentru a tânji la acest tip de conexiuni. Dorința de a se conecta i-a împins pe oameni să formeze comunități, să-și protejeze descendenții, să caute noi prieteni și alianțe. Este unul dintre motivele pentru care specia noastră a supraviețuit. „Ființele umane au capacitatea rară”, scria ea, „de a se conecta între ele, contrar tuturor așteptărilor.”<sup>5</sup>

Numeroși alți cercetători au fost, de asemenea, fascinați de modul în care creăm conexiuni. Când Sievers a început să citească reviste de știință, a aflat că în 2012 cercetătorii de la Institutul pentru Dezvoltare Umană Max Planck din Germania studiaseră creierul chitariștilor care cântau Sonata în re major de Scheidler.<sup>6</sup> Când muzicienii cântau la chitară separat,

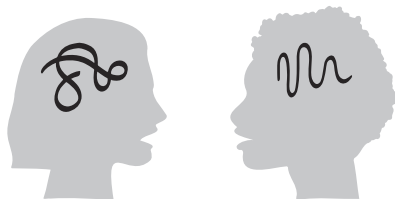
fiecare concentrându-se pe propria partitură muzicală, activitatea lor neuronală părea diferită. Dar, când au continuat în duet, impulsurile electrice din craniile lor au început să se sincronizeze. Pentru cercetători, părea că mințile chitariștilor fuzionaseră. Mai mult decât atât, acea legătură circula adesea prin corpurile lor: ei începeau frecvent să respire în ritmuri similare, ochii li se dilatau în tandem și inimile începeau să bată conform unor scheme similare. Adesea, până și impulsurile electrice de-a lungul pielii lor se sincronizau.<sup>7</sup> Când au încetat să cânte împreună – pe măsură ce partiturile lor erau diferite sau au revenit la solouri – „sincronizarea între creieri a dispărut complet”, scriau oamenii de știință.

Sievers a găsit și alte studii care descriau același fenomen când oamenii fredonau împreună, băteau din degete unul lângă altul, rezolvau puzzle-uri de cooperare sau își povesteau istorioare.<sup>8</sup> În cursul unui experiment, cercetătorii de la Princeton au măsurat activitatea neuronală a zeci de oameni care ascultau o tânără spunând o poveste lungă și alambicată despre seara balului.<sup>9</sup> În timp ce monitorizau creierul vorbitoarei și creierii ascultătorilor ei, au văzut mințile ascultătorilor sincronizându-se cu cea a naratoarei, până când au trăit cu toții aceleași sentimente de stres și neliniște, bucurie și umor, în același timp, ca și cum spuneau povestea împreună. Mai mult, unii ascultători s-au sincronizat extrem de strâns cu oratoarea; creierul lor părea să se comporte aproape exact ca al ei. Întrebați ulterior, acei participanți strâns aliniați puteau distinge mai clar personajele poveștii și își puteau aminti detalii mai mărunte. Cu cât creierii oamenilor se sincronizaseră mai mult, cu atât ei înțelegeau mai bine ceea ce se spunea. „Amplarea cuplării neuronale vorbitor-ascultător prezice succesul comunicării”, au scris cercetătorii în *The Proceedings of the National Academy of Sciences* în 2010.<sup>10</sup>

## SUPERCOMUNICATORI

Aceste studii și altele scot în evidență un adevăr esențial: pentru a comunica cu cineva trebuie să ne conectăm cu el.<sup>11</sup> Când absorbim ceea ce spune cineva, iar el înțelege ceea ce spunem noi, acest lucru se întâmplă deoarece, într-o anumită măsură, creierul nostru s-a aliniat. În acel moment, corpurile noastre – pulsurile noastre, expresiile faciale, emoțiile pe care le trăim, furnicăturile pe gât și pe brațe – încep adesea să se sincronizeze și ele.<sup>12</sup> Există ceva în simultaneitatea neuronală care ne ajută să ascultăm mai atent și să vorbim mai clar.<sup>13</sup>

Uneori, această conexiune se produce doar cu o altă persoană. Alteori, are loc într-un grup sau în fața unui public larg. Dar, ori de câte ori se întâmplă, creierii și corpurile noastre se aseamănă pentru că suntem, în limbajul specialiștilor în neuroștiințe, *antrenați neuronal*.



Când nu suntem aliniați neuronal,  
avem dificultăți în a comunica.



Dar, când începem să gândim la fel,  
ne înțelegem unii pe alții mai bine.