

*Charles Duhigg*

# **SUPERKOMUNIKATORJI**

*Moč komunikacije*

*ali kako sprostiti skrivnostni jezik povezovanja*



CHARLES DUHIGG

# **SUPERKOMUNIKATORJI**

Moč komunikacije  
ali kako sprostiti skrivnostni jezik povezovanja

*Prevedel Samo Kuščer*



UMco  
25 let

---

Ljubljana 2025

**Charles Duhigg**  
**SUPERKOMUNIKATORJI**  
Moč komunikacije ali kako sprostiti skrivnostni jezik povezovanja

**SUPERCOMMUNICATORS**  
How to Unlock the Secret Language of Connection

Copyright © 2024 by Charles Duhigg

© za Slovenijo UMco, 2025. Vse pravice pridržane.

*Prevod:* Samo Kuščer  
*Izdajatelj in založnik:* UMco, d. d.  
Zbirka Preobrazba

*Odgovorni urednik:* Samo Rugelj  
*Knjigo uredila:* Renate Rugelj  
*Številčenje kazala in korekture:* Sanja Podržaj  
*Oblikovanje ovitka in postavitev:* Aleš Cimprič

*Tisk:* Camera, d. o. o.  
*Naklada:* 500 izvodov, 1. natis  
Ljubljana 2025

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, v številni fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

316.77:159.9

DUHIGG, Charles

Superkomunikatorji : moč komunikacije ali kako sprostiti skrivnostni jezik povezovanja / Charles Duhigg ; prevedel Samo Kuščer. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2025. - (Zbirka Preobrazba)

Prevod dela: Supercommunicators

ISBN 978-961-7225-33-4  
COBISS.SI-ID 239745795

**UMco, d. d.**, Leskoškova 12, 1000 Ljubljana  
tel.: 01 / 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

*Johnu Duhiggu,  
Susan Kamil  
ter  
Harryju, Oliju  
in Liz*



# VSEBINA

<b>Prolog</b>	9
<b>TRI VRSTE POGOVOROV</b>	19
<b>Prvo poglavje: Načelo ujemanja</b>	
Kako nam spodleti pri novačenju vohunov	21
<b>Vodnik za uporabo teh zamisli, I. del</b>	
Štiri pravila za tehten pogovor	51
<b>POGOVOR V SLOGU ZA KAJ PRAVZAPRAV GRE?</b>	57
<b>Drugo poglavje: Vsak pogovor je pogajanje</b>	
Sojenje Leroyu Reedu	59
<b>Vodnik za uporabo teh zamisli, II. del</b>	
Postavljanje vprašanj in zaznavanje namigov	93
<b>POGOVOR V SLOGU KAKO SE POČUTIMO?</b>	103
<b>Tretje poglavje: Poslušanje kot zdravilo</b>	
Čustveni vlagatelji	105
<b>Četrto poglavje: Kako lahko slišimo čustva, ki jih nihče ne pove na glas?</b>	
<i>Veliki pokovci</i>	133

<b>Peto poglavje: Povezovanje med sporom</b>	
Pogovori o orožju s sovražnikom	163
<b>Vodnik za uporabo teh zamisli, III. del</b>	
Čustveni pogovori v življenju in na spletu	197
<b>POGOVOR V SLOGU <i>KDO SMO?</i></b>	207
<b>Šesto poglavje: Družbena identiteta oblikuje naš svet</b>	
Cepljenje anticepilcev	209
<b>Sedmo poglavje: Kako lahko najtežje pogovore napravimo varnejše?</b>	
Težava, s katero se sooča Netflix	241
<b>Vodnik za uporabo teh zamisli, IV. del</b>	
Lajšanje težavnih pogovorov	275
<b>Epilog</b>	283
<b>Zahvale</b>	297
<b>Opomba o virih in metodah</b>	299
<b>Opombe</b>	301
<b>Imensko in stvarno kazalo</b>	349

## PROLOG

Vsi so vedeli, da se je s Felixom Sigalo nadvse lahko pogovarjati. In z njim so se vsi radi pogovarjali, ker so pri njem vedno imeli občutek, da so pametnejši, duhovitejši in zanimivejši, kot so morda mislili. Tudi če z njim niste imeli ničesar skupnega<sup>1</sup> – kar je bilo dokaj neobičajno, saj se je pogovor neizbežno zasukal k skupnim mnenjem ali doživetjem ali prijateljem –, ste imeli občutek, da vas sliši. Imeli ste občutek nekakšne povezanosti z njim.

Prav zato so se zanj začeli zanimati znanstveniki.

Felix je že dve desetletji delal pri FBI, kjer se je zaposlil po dokončanem študiju in kratki vojaški službi. Prvih nekaj let je deloval kot operativec na terenu. V tistem obdobju so njegovi nadrejeni opazili njegovo lahkotnost pri odnosih z drugimi ljudmi. Kmalu je večkrat napredoval in nazadnje pristal na položaju višjega področnega administratorja z nalogo vsestranskega pogajalca. Bil je sposoben dobiti izjavo od

zadržanega očitvidca, prepričati ubežnika, da se je predal, ali potolažiti užaloščeno družino. Nekoč je moža, ki se je zabarikadiral v sobo s šestimi kobrami, devetnajstimi klopotačami in legvanom, pregovoril, da je prišel ven, ne da bi se upiral, in potem navedel sosterilce v družini, ki je tihotapila živali. »Ključno je bilo, da sem ga pripravil do pogleda z zornega kota kače,« mi je povedal. »Malo je bil čuden, ampak živali je imel resnično rad.«

V FBI imajo enoto za krizno pogajanje v primerih reševanja zajetih talcev. Če je bila situacija posebej zapletena, so angažirali nekoga takšnega, kot je Felix.

Če so mlajši operativci Felixa vprašali za nasvet, jim je rad podal več naukov: Nikoli se ne pretvarjaj, da si kaj drugega kot policist. Nikoli ne manipuliraj ali grozi. Veliko sprašuj, ko pa se kdo prepusti čustvom, se skupaj z njim joči ali se smej ali se pritožuj ali proslavlaj. A niti njegovi kolegi niso jasno razumeli, zakaj je tako dober pri svojem delu.

Ko je torej leta 2014 ministrstvo za obrambo skupini psihologov, sociologov in drugih strokovnjakov naročila, naj razišče nove metode usposabljanja vojaških častnikov v veččinah prepričevanja in pogajanja – kar v bistvu pomeni urjenje posameznikov za boljše sporazumevanje z drugimi –, so znanstveniki prišli do Felixa. Ko so različne častnike spraševali, kdo je po njihovem mnenju najboljši pogajalec, so jim spet in spet omenjali prav njega.

Mnogi izmed znanstvenikov so pričakovali, da bo Felix visok in postaven, s prijaznim pogledom in mehkim baritonom. Mož, ki je prišel na pogovor, pa je bil videti kot očetovska figura srednjih let, imel je brke, bil je malce debelušen, nekoliko je nosljal. Nikakor ni bil videti nič posebnega.

Felix mi je povedal, da mu je eden od znanstvenikov potem, ko so se predstavili in izmenjali nekaj vljudnostnih fraz, pojasnil naravo projekta in mu nato zastavil nadvse splošno vprašanje: »Nam lahko poveste, kako gledate na sporazumevanje?«

»Najbolje, da vam kar pokažem,« je odvrnil Felix. »Povejte mi nekaj, česar se najraje spominjate.«

Znanstvenik, s katerim je govoril, se je prej predstavil kot vodja velikega laboratorija. Vodil je več deset raziskovalcev, proračun laboratorija je znašal več milijonov dolarjev. Ni bil videti kot človek, ki bi se sredi dneva predajal spominom.

»Verjetno bi rekel, da je to poroka moje hčere,« je dejal po kratkem razmisleku. »Celotna družina se je zbrala, moja mati je umrla le nekaj mesecev pred tem.«

Felix mu je postavil še nekaj nadaljnjih vprašanj ter tu in tam omenil kakšen svoj spomin. »Moja sestra se je poročila leta 2010,« je dejal. »Zdaj je ni več, umrla je za rakom. Bilo je zelo hudo, ampak tistega dne je bila prelepa. Takšno jo skušam ohraniti v spominu.«

Tako se je nadaljevalo naslednjih petinštirideset minut. Felix je spraševal znanstvenike in včasih povedal kaj o sebi. Ko je kdo povedal kaj osebnega, je pristavil kaj iz svojega življenja. Eden od znanstvenikov je omenil težave z najstniško hčerjo, Felix se je odzval z omembo tete, s katero se kar ne more razumeti, če se še tako trudi. Ko ga je drugi raziskovalec vprašal o njegovem otroštvu, je povedal, da je bil kot otrok sramežljiv in zadržan, pristavil pa je, da je bil njegov oče trgovec (dedek pa pretkan slepar). S posnemanjem se je sčasoma naučil, kako vzpostaviti zvezo z drugimi ljudmi.

Ko se je sestanek že bližal predvidenemu koncu, se je oglasila profesorica psihologije. »Tole je bilo sicer zelo prijetno,«

je dejala, »vendar zdaj nič bolje ne razumemo, kaj počnete. Zakaj vas je po vašem mnenju priporočilo toliko ljudi, s katerimi smo govorili?«

»To je logično vprašanje,« je odvrnil Felix. »Preden pa odgovorim, bi vas rad nekaj vprašal. Omenili ste, da ste samohranilka, in si predstavljam, da ni lahko hkrati vzgajati otroka in opravljati zahtevnega poklica. Mogoče se vam bo zdelo čudno, ampak me zanima, kaj bi svetovali nekemu, ki se ločuje?«

Psihologinja je nekaj trenutkov molčala. »No, prav, pa dajmo tako,« je rekla. »Imam veliko nasvetov. Ko sem se ločila –«

Felix jo je prijazno prekinil.

»V resnici ne potrebujem odgovora,« je dejal. »Rad pa bi nekaj izpostavil. V prostoru, v katerem je polno vaših poklicnih kolegov, ste po manj kot uri pogovora pripravljene izpovedati podrobnosti enega najbolj osebnih trenutkov svojega življenja.« Pojasnil je, da se verjetno počuti sproščeno zaradi okolja, ki so ga skupaj ustvarili, ko je pozorno poslušal, postavljaj vprašanja, ki so letela na občutljive dele njihovih življenj, in ko so vsi o sebi razkrili pomembne podrobnosti. Znanstvenike je spodbujal, da so pojasnili svoj pogled na svet, potem pa je jasno pokazal, da je slišal, kar so povedali. Kadar koli je kdo povedal kaj čustvenega – čeprav se morda v tistem trenutku ni zavedal, da je to čustveno stanje vidno –, se je odzval z izražanjem lastnih čustev. Pojasnil je, da se je zaradi vseh teh njihovih odločitev vzpostavilo vzdušje zaupanja.

»Gre za določene veščine,« jim je povedal. »V tem ni ničesar skrivnostnega.« Povedano drugače – vsakdo lahko postane superkomunikator.

Koga bi poklicali na slab dan? Recimo v primeru, da bi vam v službi spodletel posel ali bi se sprli z zakoncem ali bi imeli sploh vsega dovolj ... S kom bi se želeli pogovarjati? Verjetno poznate koga, ob komer bi se počutili bolje, nekoga, ki bi vam pomagal preleteti težko vprašanje ali bi z njim lahko podelili trenutek srčne bolečine ali velike radosti.

Zdaj pa se vprašajte: Je ta oseba najduhovitejša, kar jih poznate? (Verjetno ni, a če ste pozorni, opazite, da se smeji več od večine.) Je najzanimivejša ali najpametnejša, kar jih poznate? (Bolj je verjetno, da se nadejate, da se boste po pogovoru z njo *vi* počutili pametnejše, tudi če ne reče ničesar izrazito modrega.) Je najbolj zabavna oseba ali najzaupnejši prijatelj? Zna podati najboljše nasvete? (Najverjetneje ne, ne in ne, a ko odložite telefon, se boste počutili mirnejše in bolj osredotočene, imeli boste občutek, da ste bliže pravilni odločitvi.)

Kaj torej počno ti ljudje, da se počutimo tako dobro?

V tej knjigi skušamo odgovoriti na to vprašanje. V zadnjih dveh desetletjih so se pojavile raziskave, ki osvetljujejo, zakaj nekateri naši pogovori potekajo tako dobro, drugi pa tako slabo. Ta spoznanja nam lahko pomagajo bolje poslušati in bolj zanimivo govoriti. Človeški možgani so se razvili tako, da hlepijo po povezanosti: Ko se z nekom »ujamemo«, se nam zenice pogosto začnejo usklajeno širiti v tandemu, srčni utrip se ujema, delimo si čustva in začnemo v mislih dopolnjevati stavke drug drugega. To je znano kot *sinhronizacija možganskih valov*, občutek pa je naravnost čudovit. Včasih niti ne vemo, zakaj se to zgodi, le srečni smo, da je pogovor tako dobro potekal. Kdaj drugič pa ne pride do nikakršne povezave, če si še tako prizadevamo.

Mnoge med nami pogovori kdaj begajo, celo plašijo. »Največja težava s sporazumevanjem,« pravi dramatik George

Bernard Shaw, »je iluzija, da smo se dejansko sporazumeli.«<sup>2</sup> Znanstveniki pa so zdaj razvozlati številne skrivnosti, ki botrujejo uspešnemu sporazumevanju. Spoznali so, da osebo bolje slišimo, če nismo pozorni le na njen glas, temveč tudi na telo. Ugotovili so, da je od same vsebine vprašanja včasih pomembnejše, *kako* vprašamo. Videti je, da je bolje, če priznavamo družbene razlike, kakor če se pretvarjamo, da jih ni. Na vsak pogovor vplivajo čustva, tudi če je tema še tako razumska. Ko se spustimo v dialog, pomaga, če o diskusiji razmišljamo kot o pogajanju, pri čemer je nagrada spoznanje, kaj si vsakdo želi.

Predvsem pa je najpomembnejši cilj vsakega pogovora *vzpostavljanje zveze*.



Ta knjiga se je porodila delno iz mojih težav pri sporazumevanju. Pred nekaj leti so me prosili, da pomagam voditi razmeroma zapleten projekt. Nikoli prej nisem česa vodil, medtem ko sem delal že za mnoge šefe. Poleg tega imam ugledno poslovno diplomu s Harvarda, kot novinarju pa mi je sporazumevanje ena od ključnih osnov poklica. Predvideval sem, da bi torej moralo iti kot po maslu.

Nikakor ni šlo. Ni mi bilo težko pripraviti razporedov in poskrbeti za ustrezno logistiko. Spet in spet pa sem imel težave pri vzpostavljanju povezav. Nekega dne mi je sodelavec rekel, da ima občutek, da se ne zmenim za njegove predloge in da ne upoštevam njegovega prispevka. »To me bega in me zelo moti,« je dejal.

Rekel sem mu, da sem ga slišal, in začel podajati predloge rešitev. Morda bi kar on vodil sestanke? Ali pa bi lahko pripravili

formalni organizacijski diagram, na katerem bi za vsakogar navedli dolžnosti? Lahko pa bi tudi –

»Ne poslušate me,« me je prekinil. »Ne potrebujemo jasnejših vlog. Manjka pa nam več spoštovanja drug drugega.« Želel se je pogovarjati o odnosih med ljudmi, mene pa so zanimali le praktični ukrepi. Rekel mi je, da potrebuje empatijo, jaz pa sem mu podajal rešitve, namesto da bi ga poslušal.

Odkrito povedano se mi je podobna dinamika včasih odvijala tudi doma. Ko smo šli na počitnice, sem se zapičil v kaj, kar me je motilo – v hotelu na primer nismo dobili sobe, ki nam je bila zagotovljena, ali pa je na letalu potnik pred menoj naslon sedeža nagnil daleč nazaj. Žena me je poslušala in se odzvala s povsem logičnim predlogom: zakaj se ne posvetiš pozitivnim vidikom potovanja? Jaz sem se potem razburil, ker sem imel občutek, da ne razume, da si želim njene podpore – reci mi, da imam prav, ker sem ogorčen! –, ne pa smiselnih nasvetov. Včasih sta se otroka želela pogovarjati, jaz pa sem bil zatopljen v delo ali kaj drugega in sem ju poslušal le napol, dokler nista odšla. Ko sem pozneje razmišljal o tem, mi je bilo jasno, da mi ne gre najbolje pri ljudeh, ki so mi najdražji, nisem pa vedel, kako bi to popravil. To me je še posebej begalo, saj naj bi kot novinar znal *poklicno* komunicirati. Zakaj mi je tako težko vzpostaviti povezavo z ljudmi, ki mi največ pomenijo – in zakaj jih tako težko slišim?

Imam občutek, da nisem le jaz tako zbezan. Vsem nam je že kdaj spodletelo, ko bi morali prisluhni prijateljem in kolegom in ko bi se morali poglobiti v to, kar nam pravijo – slišati to, kar nam želijo povedati. Vsem nam tudi že kdaj ni uspelo govoriti tako, da bi nas razumeli.

S to knjigo bom torej poskusil pojasniti, zakaj nam pri sporazumevanju spodleti in kaj lahko storimo, da to popravimo. Pojasnilo temelji na nekaj osnovnih mislih.

Prva misel pravi, da lahko mnoge diskusije dejansko vidimo kot tri različne pogovore. Imamo praktične pogovore, pri katerih se kaj odločamo in se posvečamo vprašanju *Za kaj pravzaprav gre?* Imamo čustvene pogovore, pri katerih se sprašujemo *Kako se počutimo?* Nazadnje so še družbeni pogovori, pri katerih nas zanima *Kdo smo?* Pogosto med dialogom prehajamo iz ene oblike pogovora v drugo. Če pa se naša *vrsta* pogovora v istem trenutku ne ujema z vrsto pogovora sogovornika, težko pride do povezave.

Še več – vsaka vrsta komunikacije deluje po svoji logiki in zahteva svoj niz veščin. Če se torej želimo dobro sporazumevati, moramo vedeti, kako zaznati trenutno vrsto komunikacije, in razumeti, kako deluje.

### Tri vrste komunikacije

**ZA KAJ  
PRAVZAPRAV GRE?**

**KAKO SE  
POČUTIMO?**

**KDO SMO?**

S tem pridemo do druge temeljne misli te knjige: pri najbolj pomenljivih diskusijah mora biti naš cilj »učni pogovor«. Konkretno naj bi si želeli ugotoviti, kako ljudje okoli nas gledajo na svet, in jim pomagati dojeti naše vidike.

Zadnja velika misel pravzaprav ni misel, temveč nekaj, kar sem spoznal: Vsakdo lahko postane superkomunikator – marsikdo je že, če ugotovi, kako sprostiti svoje občutke. Vsi se lahko naučimo jasneje slišati, se povezati na globlji ravni. V nadaljevanju bomo videli, kako so vodstveni delavci pri Netflixu, ustvarjalci serije *Veliki pokovci*, vohuni in kirurgi, psihologi pri Nasi in raziskovalci, ki preučujejo covid, preoblikovali način govorjenja in poslušanja ter zato uspeli vzpostaviti povezavo z ljudmi prek na videz nepremostljivih ločnic. Videli bomo tudi, kako isti nauki veljajo za vsakdanje pogovore – za klepete s sodelavci, prijatelji, partnerji in otroki, natakarnjem v kavarni in tisto žensko na avtobusu, ki ji vedno pomahamo.

To je pomembno, kajti po svoje še nikoli ni bilo tako nujno, da se znamo smiselno pogovarjati. Ni skrivnost, da je svet vse bolj polariziran in da vse teže slišimo drug drugega. Če pa se znamo skupaj usesti, poslušati drug drugega, lahko slišimo in povemo, kar je treba, ter sobivamo in lepo živimo.

Vsak tehten pogovor sestavlja nešteto drobnih izbir. V bežnem trenutku lahko dialog povsem spremenimo s pravim vprašanjem, izpovedjo šibkosti ali sočutno besedo. Neslišen smeh, komaj slišen vzdih, prijazen nasmeh v napetem trenutku: nekateri ljudje znajo odkriti te priložnosti, zaznajo, za kakšno vrsto pogovora gre, razumejo, kaj si drugi dejansko želijo. Ugotovili so, kako slišati neizrečeno in kako govoriti, tako da si drugi želijo prisluhniti.

To je torej knjiga, v kateri raziskujemo, kako se sporazumovati in se povezovati. Kajti pravi pogovor v pravem trenutku lahko vse spremeni.



# TRI VRSTE POGOVOROV

## PREGLED

Pogovarjanje je kot zrak, ki ga skupaj dihamo. Ves dan se pogovarjamo s svojimi bližnjimi, prijatelji, neznanci, sodelavci in včasih s hišnimi ljubljenci. Sporazumevamo se z besedili, elektronskimi sporočili, spletnimi objavami in družbenimi mediji. Pogovarjamo se prek tipkovnic in pretvorbe glasu v pisno besedilo, včasih z ročno napisanimi pismi, tu in tam z mrmranjem, nasmehi, grimasami in vzdihmi.

Vsi pogovori pa niso enaki. Če gre za tehten pogovor, imamo lahko čudovit občutek, kakor da smo izvedeli kaj resnično pomembnega. »Konec koncev vsako zvezo, pa naj gre za zakon ali prijateljstvo, drži skupaj pogovor,« je zapisal Oscar Wilde.

Če pa se pogovor odvija slabo, imamo lahko obupen občutek. Lahko občutimo nestrpnost in razočaranje, čutimo lahko, da zamujamo pomembno priložnost. Po pogovoru smo lahko zmedeni ali razburjeni in nam ni jasno, ali je sploh kdo razumel to, kar smo govorili.

V čem se pogovori razlikujejo?

Kot bomo videli v naslednjem poglavju, so se človeški možgani razvili tako, da hlepijo po povezavah. Če pa si želimo dosledne skladnosti z drugimi, moramo razumeti, kako deluje sporazumevanje, še pomembnejše pa je zavedanje, da lahko vzpostavimo povezavo le z enako vrsto pogovora.

Superkomunikatorji se ne rodijo s posebnimi sposobnostmi, so pa temeljiteje razmislili o poteku pogovorov, o razlogih, zakaj so nekateri uspešni, drugi pa ne, o skoraj neskončnem številu izbir pri vsakem pogovoru, s katerimi se bolj zblizamo ali se bolj oddaljimo drug od drugega. Ko spoznamo te priložnosti, začnemo drugače govoriti in poslušati.



## NAČELO UJEMANJA

Kako nam spodleti pri novačenju vohunov

Če je Jim Lawler želel biti povsem odkrit, je moral priznati, da mu novačenje vohunov nikakor ne gre. Tega je bil dejansko tako nevešč, da ga je skoraj vsako noč tlačila mora. Bal se je, da bo ob službo pri Centralni obveščevalni agenciji,<sup>3</sup> ki jo je opravljal zadnji dve leti in jo je imel raje od vsega, kar je dotlej počel.

Pisalo se je leto 1982, star je bil trideset let. V Cio je prišel po študiju prava na Teksaški univerzi, kjer je prejemal povprečne ocene, in po vrsti samih dolgočasnih služb. Nekega dne je v stanju negotovosti, kaj ga še čaka v življenju, telefoniral predstavniku Cie, ki ga je spoznal na univerzi. Sledil je razgovor za službo, preizkus s poligrafom, še dobrih deset dodatnih razgovorov v različnih krajih in potem vrsta izpitov, pri katerih je imel občutek, da sprašujejo zgolj po tem, česar *ne ve*. (*Kdo neki na pamet ve za svetovne prvake v ragbiju iz šestdesetih let 20. stoletja, se je spraševal.*)

Nazadnje je prišel do zadnjega razgovora. Ni mu kazalo dobro. Na izpitih se je odrezal slabo ali kvečjemu povprečno. V tujini ni imel nikakršnih izkušenj, ni znal nobenega tujega jezika, ni služil vojske in ni obvladal kakšnih posebnih veščin. Spraševalec pa se je zavedal, da je Lawler na svoje stroške na razgovor priletel v Washington, prav tako je vedel, da je neumorno vztrajal pri testih, čeprav se mu pri večini vprašanj ni niti sanjalo, kakšen bi moral biti pravilni odgovor, in da se je na vsak neuspeh odzval z nekakšnim občudovanja vrednim optimizmom, čeprav zanj ni imel nobenega razloga.

Spraševalec je želel vedeti, zakaj se tako močno želi pridružiti Cii.

»Že vse življenje si želim storiti kaj pomembnega,« je odvrnil Lawler. Povedal je, da si želi služiti državi in »zanesti demokracijo v države po svetu, ki hrepenijo po njej«. Takoj ko je to izrekel, se je zavedel, kako neumno zveni. Le kdo na razgovoru za službo reče *hrepenijo*? Zato je obmolnil, zajel sapo in iskreno dejal: »Občutek imam, da je moje življenje prazno. Želim si sodelovati pri nečem pomembnem.«

Teden dni pozneje so ga iz obveščevalne agencije poklicali in mu ponudili službo. Takoj jo je sprejel in se odpravil v Camp Peary – kompleks v Virginiji, namenjen usposabljanju novih kadrov, ki ga pri Cii imenujejo kar »Farma« –, kjer naj bi se naučil potrebnih veščin, kot so vlamljanje, skrivno predajanje predmetov ali sporočil in prikrito nadzorovanje oseb.

Najbolj pa je bila presenetljiva pozornost, ki so jo posvečali učenju pogovarjanja. Lawler je spoznal, da je delo pri Cii dejansko predvsem povezano s sporazumevanjem. Naloga obveščevalnega oficirja ni bila v skrivanju po temačnih koticah in šepetanju na parkiriščih, temveč v pogovarjanju z ljudmi

na zabavah, sklepanju prijateljstev na veleposlaništvih in navezovanju stikov s tujimi predstavniki; vse te zveze naj bi mu kdaj v prihodnosti lahko zagotovile tih pomenek o pomembnih zaupnih podatkih. Sporazumevanje je tako pomembno, da je v povzetku metod usposabljanja pri Cii navedeno prav na začetku: »Odkrijte pristope, kako vzpostaviti zvezo,« piše. »Obveščevalni oficir si mora prizadevati, da potencialni agent pride do prepričanja – po možnosti upravičeno –, da je obveščevalni oficir eden od peščice ljudi, morda celo EDINI, ki ga resnično razume.«<sup>4</sup>

Lawler je šolo za vohune končal z odličnimi ocenami, narkar so ga poslali v Evropo. Dobil je nalogo, da vzpostavi stik s tujimi uradniki, se spoprijatelji z atašeji na veleposlaništvih in razvije še druge vire, ki bi bili pripravljeni na odkrite pogovore. Njegovi nadrejeni so se nadejali, da bo tako odprl kanale za razprave, s katerimi bi svetovne zadeve lahko postale malenkost bolj obvladljive.



Prvih nekaj mesecev v tujini je bilo za Lawlerja prav mučnih. Na vso moč se je trudil, da bi se vključil. Udeleževal se je večernih družabnih prireditev in hodil na pijačo v lokale v bližini veleposlaništev. Nič ni delovalo. V lokalnu na smučišču je spoznal uradnika iz kitajske delegacije in ga večkrat povabil na kosilo in na pijačo. Čez čas je zbral toliko poguma, da ga je vprašal, ali bi si morda želel zaslužiti nekaj denarja s posredovanjem govoric na veleposlaništvu. Uradnik mu je odgovoril, da izhaja iz premožne družine, tako da ne potrebuje denarja.

Dodal je, da njegovi šefi za takšna dejanja prestopnika praviloma usmrtijo. Zato je ponudbo odklonil.

Lawlerju se je celo zgodilo, da se je trudil z receptorko na sovjetskem konzulatu, ki se mu je zdela obetavna, dokler mu ni nadrejeni pojasnil, da dekle dejansko dela za KGB in se je namenila *njega* pridobiti kot zaupni vir.

Potem pa se je le pojavila priložnost, ki je bila videti odrešilna. Sodelavec pri Cii mu je omenil, da prihaja mlada ženska z Bližnjega vzhoda, Jasmin, zaposlena na zunanjem ministrstvu svoje države. Pojasnil je, da je na dopustu in da bo stanovala pri bratu, ki se je preselil v Evropo. Lawlerju je nekaj dni pozneje uspelo, da je v restavraciji »trčil« vanjo. Predstavil se ji je kot naftni špekulant. Ko sta se začela pogovarjati, je Jasmin omenila, da je njen brat ves čas neznosno zaposlen in nima časa, da bi ji razkazal turistične zanimivosti. Videti je bila osamljena.

Lawler jo je naslednji dan povabil na kosilo in jo vprašal o njenem življenju. Ji je služba všeč? Je težko živeti v državi, kjer je pred nedavnim prišlo do velikih konservativnih sprememb? Jasnim mu je zaupala, da sovraži verske skrajneže, ki so se povzpeli na oblast. Želela se je preseliti v Pariz ali New York, vendar za to ni imela dovolj denarja, saj je morala že za ta kratek dopust v Evropi lep čas varčevati.

Lawler je v tem videl priložnost in ji omenil, da njegova naftna družba išče svetovalca. Delo naj bi bilo honorarno, tako da bi lahko delala ob svojih redni službi na zunanjem ministrstvu. Lahko pa bi ji ponudil dodatek ob podpisu pogodbe, ji je dejal. »Naročila sva šampanjec, zdelo se mi je, da se bo kar zjokala, tako je bila srečna,« mi je povedal.

Po kosilu je odhitel nazaj v pisarno, da pove šefu. Končno mu je uspelo pridobiti prvega vohuna! »Rekel mi je: 'Čestitam! Na sedežu bodo zelo zadovoljni. Zdaj ji moraš povedati, da si iz Cie in da si od nje želiš informacije o vladi v njeni državi.'« Lawler je menil, da to nikakor ni pametno. Prepričan je bil, da se Jasmin ne bo želela več niti pogovarjati z njim, če ji bo povedal po resnici.

Šef mu je pojasnil, da ni pošteno, da bi nekoga prosili, da dela za Cio, ne da bi mu to povedali. Če bi oblasti pri njej doma to izvedele, bi jo zaprle, morda celo usmrtili. Preden začne, se mora zavedati, v kakšno tveganje se podaja.

Lawler se je še naprej sestajal z Jasmin in skušal najti pravi trenutek, ko bi ji povedal o svoji dejanski službi. Čim več časa sta prebila skupaj, tem bolj mu je zaupala. Dejala je, da se sramuje svoje države, ki prepoveduje časnike in omejuje svobodo govora, in črti uradništvo, zaradi katerega ženske ne morejo študirati določenih predmetov na univerzi in so v javnosti primorane nositi ruto. Povedala mu je, da si tedaj, ko se je prijavila za vladno službo, nikakor ni predstavljala, da se bo stanje tako močno poslabšalo.

Lawler je to razumel kot primeren namig. Ko sta sedela pri večerji, ji je pojasnil, da ni naftni špekulant, temveč ameriški tajni agent. Rekel ji je, da si Združene države želijo isto kot ona: spodkopati teokratsko oblast v njeni državi, omejiti možnosti njenih voditeljev, odpraviti zatiranje žensk. Opravičil se ji je, ker ji je lagal, in ji zagotovil, da ponudba za službo velja. Vprašal jo je, ali bi delala za Centralno obveščevalno agencijo.

»Medtem, ko sem govoril, sem videl, kako so se ji razširile oči,« mi je pozneje povedal. »Trdno je stiskala namizni prt in potem začela odločno zmajevati z glavo. Ko sem nehal govoriti,

je začela jokati, in takrat mi je postalo jasno, da sem oplel. Rekla je, da je za takšna dejanja pri njih predvidena smrtna kazen ter da nikakor ne more pomagati.« Ničesar ni mogel reči, s čimer bi jo prepričal. »Želela si je le čim prej proč od mene.«

Šel je nazaj k šefu, da mu sporoči, kaj se je zgodilo. »On pa pravi: 'Zdaj sem že vsem povedal, da si jo pridobil! Povedal sem vodji oddelka in vodji postaje, ta je sporočil v Washington. Zdaj pa naj jim povem, da tega ne moreš speljati do konca?'«

Lawler ni vedel, kaj naj stori. »Še s tako velikim zneskom denarja ali drugimi obljubami je ne bi mogel prepričati, naj pristane na samomorilsko tveganje,« mi je povedal. Lahko jo je le poskušal prepričati, naj mu zaupa, da jo povsem razume in da jo bo varoval. A kako naj bi to storil? »Na Farmi so me naučili, da je treba osebo, ki jo želiš pridobiti za vohunsko dejavnost, prepričati, da ti ni vseeno zanjo, kar pomeni, da ti *dejansko* ne sme biti vseeno, to pa pomeni, da je treba vzpostaviti določeno povezavo. Kako pa naj to storim, se mi ni niti sanjalo.«



Kako vzpostavimo pristno povezavo? Kako koga s pogovorom prepričamo, da kaj tvega, se poda na pustolovščino, sprejme delo ali gre na zmenek?

Vzemimo nekoliko manj zahtevne situacije. Denimo, da se želite zblížiti s šefom ali z novim znancem. Kako ga prepričate, da vam lahko zaupa? Kako mu pokažete, da ga poslušate?

V zadnjih nekaj desetletjih so znanstvenikom nove metode raziskovanja vedenja in možganov omogočile preučevanje skoraj vseh vidikov sporazumevanja v zvezi s takšnimi vprašanji.

Preučili so, kako možgani sprejemajo informacije in ugotovili, da je medosebno povezovanje s pogovorom močnejše, kot smo se zavedali, a tudi bolj zapleteno. Oblika sporazumevanja – nezavedne odločitve med govorjenjem in poslušanjem, vprašanja, ki jih postavljamo, in občutljivosti, ki jih izražamo – lahko vpliva na to, komu zaupamo, kdo nas prepriča in koga si želimo imeti za prijatelja.

Ob teh novih spoznanjih se je z vrsto raziskav pokazala tudi možnost nevrološke sinhronizacije pri pogovorih, nekakšno usklajevanje možganov in telesa pri sogovornikih – od tega, kako hitro dihamo, do kurje polti –, ki ga pogosto sploh ne opazimo, vendar vpliva na način govorjenja, poslušanja in razmišljanja.<sup>5</sup> Nekateri ljudje se nikoli ne sinhronizirajo z drugimi, tudi če se pogovarjajo z dobrimi prijatelji. Drugi – tem bi lahko rekli *superkomunikatorji* – se zlahka sinhronizirajo bolj ali manj s komer koli. Večina nas je nekje vmes. Če pa razumemo, kako sporazumevanje deluje, se lahko naučimo boljšega vzpostavljanja povezav.

Jim Lawler pa ni vedel, kako naj z Jasmin vzpostavi takšno povezavo. »Vedel sem le, da imam kvečjemu še eno možnost, da se z njo pogovorim,« mi je povedal. »Moral sem ugotoviti, kako jo doseči.«

## KO SE POVEŽEJO MOŽGANI

Ko je Beau Sievers leta 2012 začel delati v Dartmouth Social Systems Labu, je bil še vedno videti kot glasbenik, čeprav je ta poklic pred nekaj leti opustil. Dogajalo se je, da je takoj potem, ko se je zbudil, z razmršenimi svetlimi lasmi in v majici s kakega džezovskega festivala odhitel v laboratorij, kjer se zbegani

varnostniki niso mogli povsem odločiti, ali je doktorski kandidat ali preprodajalec, ki študentom dobavlja marihuano.

K strokovnemu delu v uglednem laboratoriju ga je vodila vijugasta pot. Na konservatoriju je študiral bobnanje in glasbeno produkcijo. Kmalu pa je ugotovil, da mu še toliko vadbe ne bo pomagalo do statusa vrhunškega bobnarja, ki bi se s tem lahko preživiljal. Začel je iskati možnosti drugega poklica. Vedno ga je zanimalo medosebno sporazumevanje. Še posebej so mu bili všeč glasbeni dialogi brez glasu, do katerih je včasih prišlo na odru. Dogajalo se je, da je improviziral z drugimi glasbeniki, ko so se nenadoma vsi ujeli, kot da jih vodijo eni sami možgani. Spominjal se je občutka, ko so bili vsi izvajalci – prav tako pa tudi občinstvo, oseba za mešalno mizo, celo točaj – nenadoma sinhronizirani. Včasih je podobno občutil med pogovori pozno ponoči ali na posebno prijetnem zmenku. Zato se je vpisal na študij psihologije in nazadnje pristal na doktorskem študiju pod mentorico dr. Thalio Wheatley, eno najpomembnejših nevroznanstvenic, ki raziskuje, kako se ljudje medsebojno povezujejo.

»Zakaj se kdo s kom 'ujame', s kom drugim pa ne, ostaja ena od pomembnih skrivnosti sodobne znanosti,« je Wheatley zapisala v reviji *Social and Personality Psychology Compass*.<sup>6</sup> Pojasnjuje, da nas prevzame čudovit občutek, ko se med pogovorom s kom ujamemo, ker so se naši možgani z evolucijo razvili tako, da hlepijo po takšnih zvezah. Zaradi želje po povezovanju človek tvori skupnosti, varuje naraščaj, sklepa nova prijateljstva in zavezništva. To je ena od pomembnih značilnosti, ki je človeški vrsti omogočila preživetje. »Človek ima redko sposobnost, da se povezuje,« je zapisala.<sup>7</sup>

Tudi številni drugi znanstveniki so raziskovali, kako tvorimo povezave. Ko je Sievers začel prebirati znanstvene revije, je izvedel, da so leta 2012 znanstveniki na nemškem Inštitutu Maxa Plancka za razvoj človeka preučevali možgane kitaristov, medtem ko so igrali Scheidlerjevo sonato v D-duru.<sup>8</sup> Ko je par kitaristov igral ločeno in sta se osredotočila vsak na svojo partituro, se je njuna živčna aktivnost razlikovala. Ko pa sta prešla v duet, so se električni signali v njunih možganih začeli sinhronizirati. Videti je bilo, kot da sta se duhovno zlila. Povezava se je pogosto prenašala celo na telo: Pogosto sta kitarista začela dihati enako hitro, zenice so se jima hkrati širile, srce je utripalo po podobnih vzorcih. Lahko so se jima sinhronizirali celo električni signali na koži.<sup>9</sup> Ko sta nehala igrati skupaj – ko se je njun notni zapis razlikoval ali sta prešla na soliranje –, je »sinhronizacija med možgani popolnoma izginila«, so zapisali.

Sievers je prebral še druge študije,<sup>10</sup> pri katerih so opisovali enak pojav, ko so ljudje skupaj brundali, tapkali s prsti, reševali uganke, ki so zahtevale sodelovanje, ali si pripovedovali zgodbe. V enem od poskusov so raziskovalci na Princetону merili živčno aktivnost dvanajstih ljudi, medtem ko so poslušali mlado žensko pripovedovati dolgo in večplastno zgodbo o maturantskem plesu.<sup>11</sup> Pri merjenju možganske aktivnosti so opazili, da se aktivnost poslušalcev sinhronizira z aktivnostjo pripovedovalke, tako da so nazadnje vsi hkrati doživljali iste občutke stresa in nelagodja, zbeganosti in veselja, kot da bi zgodbo podoživljali skupaj. Nekateri poslušalci so se posebej močno sinhronizirali s pripovedovalko; zdelo se je, da se njihovi možgani vedejo skoraj natančno tako kot njeni. Ko so poslušalce potem povprašali o pripovedi, so ti posameznike bolje razlikovali med liki zgodbe in se spomnili manjših

podrobnosti. Čim bolj so se možgani sinhronizirali, tem bolje so dojemali povedano. Raziskovalci so v reviji *The Proceedings of the National Academy of Sciences* leta 2010 zapisali, da »iz obsega nevronske sklopitve med govorcem in poslušalcem lahko sklepamo na uspešnost komunikacije«. <sup>12</sup>

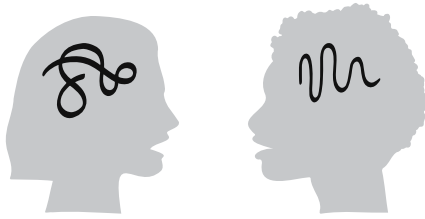
## SUPERKOMUNIKATORJI

Te in druge študije razkrivajo nekaj temeljnega: če se želimo sporazumevati, se moramo povezati. <sup>13</sup> Ko se naši in sogovornikovi možgani do določene mere uskladijo, dojamemo, kaj nam pripoveduje, in on razume, kar mu mi govorimo. V tistem trenutku pogosto pride tudi do telesne sinhronizacije <sup>14</sup> – utrip, izraz na obrazu, čustva, ki jih doživljamo, občutek ščemenja na vratu in rokah. Zaradi nevronske sinhronizacije pozorneje poslušamo in jasneje govorimo. <sup>15</sup>

Včasih do te povezave pride samo z eno osebo. V drugih primerih se to zgodi v skupini ali z velikim občinstvom. V vseh teh primerih pa si zaradi *sinhronizacije možganskih valov* možgani in telesa postanejo medsebojno podobni.

Ko so raziskovalci podrobno preučili, kako prihaja do sinhronizacije, so ugotovili, da so nekateri ljudje tega še posebej sposobni. Nekateri posamezniki se vedno zmorejo bolje povezovati.

Znanstveniki, kakršen je Sievers, tem ljudem ne rečejo superkomunikatorji – raje imajo izraze, kot sta *udeleženec z veliko osrednjo vlogo* ali *glavni ponudnik informacij*. Vendar je Sievers dobro vedel, kakšni so ti ljudje. To so prijatelji, ki jih vsakdo vpraša za nasvet, kolegi, ki jih izvolijo na vodilen položaj, sodelavci, ki jih vsi radi vidijo pri pogovoru, ker je potem zanesljivo



*Ko naša možganska aktivnost ni usklajena, se težko sporazumevamo.*



*Ko pa začnemo razmišljati podobno, se bolje razumemo.*

bolj zabavno. Sievers je s superkomunikatorji nastopal, se z njimi družil na zabavah in glasoval zanje. Včasih je celo sam dosegel trenutke superkomunikacije, čeprav običajno ni natančno razumel, kako.<sup>16</sup>

V nobeni od študij, ki jih je prebral, pa ni našel pojasnila, zakaj so nekateri ljudje boljši pri sinhronizaciji od drugih. Zato se je odločil za poskus, s katerim bi to lahko ugotovil.<sup>17</sup>

• • •

S sodelavci je najprej zbral več deset prostovoljcev in jim dal gledati vrsto težko razumljivih filmskih posnetkov.<sup>18</sup> Nekateri posnetki so bili tujejezični, drugi so bili kratki odlomki iz sredine filma. Da bi bilo posnetkom še težje slediti, so jih