

Э К О Л О Г И Я  О Б Щ Е Н И Я



ДУГЛАС СТОУН • БРЮС ПАТТОН • ШЕЙЛА ХИН

ПОГОВОРИМ

СПОКОЙНО

Как обсуждать невыносимо  
трудные темы

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 159.9  
ББК 88.53  
С82

Douglas Stone, Bruce M. Patton,  
and Sheila Heen  
DIFFICULT CONVERSATIONS:  
How to Discuss What Matters Most

©1999 by Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen  
Foreword copyright © Roger Fischer, 1999  
Preface and Ten Questions © Douglas Stone, Bruce M. Patton,  
and Sheila Heen, 2010  
Difficult Conversations ® is a registered trademark  
of Difficult Conversations Associates

**Стоун, Дуглас.**

С82      Поговорим спокойно : как обсуждать невыносимо  
трудные темы / Дуглас Стоун, Брюс Паттон, Шейла  
Хин ; [перевод с английского В. Наумовой]. — Моск-  
ва : Эксмо, 2022. — 416 с. — (Экология общения).

ISBN 978-5-04-171474-1

Как повлиять на поведение начальника, если он придирается к вам по мелочам? Как поговорить с мужем об охладевших отношениях? Как объяснить ребенку, что покупка нового компьютера откладывается на неопределенный срок?

Мы пытаемся избежать неудобных разговоров и даже хвалим себя за стойкость. Но мы теряем больше, если молчим и терпим. Эта книга, основанная на 15-летнем исследовании в Гарварде, поможет вам плодотворно и спокойно общаться с разными людьми в разных ситуациях.

Книга также выходит под названием «Неудобные разговоры. Как общаться на невыносимо трудные темы».

**УДК 159.9  
ББК 88.53**

**ISBN 978-5-04-171474-1**

© Наумова В., перевод на русский язык, 2021  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

## ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «Поговорим Спокойно»

«Удобное руководство по ведению переговоров, которых мы так боимся... По-настоящему стоит места на ваших книжных полках».

*Журнал Fast Company*

«О применении эмоционального интеллекта в самые трудные моменты жизни».

*Дэниел Гоулман, автор бестселлера  
«Эмоциональный интеллект на работе»*

«Единственные люди, которым не нужно читать "Поговорим Спокойно", — это те, кто никогда и ни при каких обстоятельствах не работает с другими людьми».

*Питер М. Сенге,  
автор бестселлера «Пятая дисциплина»*

«Как общаться с бывшим супругом, который не в состоянии вовремя забрать детей из школы или детского сада? Как сказать клиенту, что работа над его проектом заняла больше времени, чем ожидалось, а счет за услуги получился в два раза больше? Как сказать: "Мне очень жаль"? Начните с прочтения книги "Поговорим Спокойно"».

*Citizen*

«"Поговорим Спокойно" оценят по достоинству те читатели, которые хотят улучшить навык устного общения во всех сферах повседневной жизни».

*Library Journal*

«Стоун, Пэттон и Хин иллюстрируют свои тезисы шутками, диалогами и знакомыми примерами в понятном, удобном для чтения формате».

*Publishers Weekly*

«Основные идеи "Поговорим Спокойно" настолько перекликаются со здравым смыслом, что легко упустить из виду, насколько замечательна эта книга... Обязательно к прочтению».

*Harvard Negotiation Law Review*

«Невероятно ясные примеры и точные советы, каких мы никогда не видели раньше».

*Dallas Morning News*

«Стоун, Пэттон и Хин чрезвычайно понятным и непредвзятым языком изложили то, как следует развивать навыки эффективного общения, а также предоставили руководство о том, как достичь открытости и конструктивности в ходе диалога... Эта книга задает тон отдельному научному направлению».

*Southern Communication Journal*



**Нашим семьям  
с любовью и благодарностью,  
а также нашему другу и наставнику  
Роджеру Фишеру за его видение  
и целеустремленность**





# ОГЛАВЛЕНИЕ

	<b>ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ</b>	11
	<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b>	20
	<b>СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ</b>	22
	<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	28
	<b>ЧАСТЬ 1</b>	
	<b>ПРОБЛЕМА</b>	36
<b>ГЛАВА 1</b>	<b>ТРИ РАЗГОВОРА</b>	37
	<b>ЧАСТЬ 2</b>	
	<b>ПЕРЕХОД НА ПОЗИЦИЮ ОБУЧЕНИЯ</b>	
	Разговор о том, «что случилось?»	58
<b>ГЛАВА 2</b>	<b>ПЕРЕСТАНЬТЕ СПОРИТЬ О ТОМ, КТО ПРАВ:</b>	
	Изучите истории друг друга	59
<b>ГЛАВА 3</b>	<b>НЕ ДУМАЙТЕ, ЧТО ОН СДЕЛАЛ ЭТО НАРОЧНО:</b>	
	Отделяйте намерение от действия	84
<b>ГЛАВА 4</b>	<b>ОТКАЖИТЕСЬ ОТ ОБВИНЕНИЙ:</b>	
	Определите систему соучастия каждого человека	103
	<b>ЧАСТЬ 3</b>	
	<b>РАЗГОВОР О ЧУВСТВАХ</b>	136
<b>ГЛАВА 5</b>	<b>ПРИРУЧИТЕ СВОИ ЧУВСТВА</b>	
	(Или они приручат вас)	137

	<b>ЧАСТЬ 4</b>	
	<b>РАЗГОВОР ОБ ИДЕНТИЧНОСТИ</b>	168
<b>ГЛАВА 6</b>	<b>УКРЕПИТЕ СВОЕ ЧУВСТВО ИДЕНТИЧНОСТИ:</b> Спросите себя, что поставлено на карту	169
	<b>ЧАСТЬ 5</b>	
	<b>ПЕРЕЙДИТЕ</b>	
	<b>К ПОЗНАВАТЕЛЬНОМУ РАЗГОВОРУ</b>	192
<b>ГЛАВА 7</b>	<b>КАКОВА ВАША ЦЕЛЬ?</b> Когда стоит взяться за ее осуществление, а когда ее лучше отпустить	193
<b>ГЛАВА 8</b>	<b>НАЧИНАЕМ РАБОТУ:</b> Приступите сразу к «третьей истории»	214
<b>ГЛАВА 9</b>	<b>ПРОЦЕСС ПОЗНАНИЯ:</b> Слушайте от начала до конца	234
<b>ГЛАВА 10</b>	<b>САМОВЫРАЖЕНИЕ:</b> Выражайте свою позицию со всей ясностью и силой	261
<b>ГЛАВА 11</b>	<b>РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ:</b> Возьмите инициативу в свои руки	282
<b>ГЛАВА 12</b>	<b>СЛОЖИМ ВСЕ ВМЕСТЕ</b>	303
	<b>ДЕСЯТЬ ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ ЛЮДИ</b> <b>ЗАДАЮТ О НЕУДОБНЫХ РАЗГОВОРАХ</b>	323
	<b>ИНФОРМАЦИЯ О НЕКОТОРЫХ</b> <b>РЕЛЕВАНТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ</b>	404
	<b>ОБ АВТОРАХ</b>	410

# ПРЕДИСЛОВИЕ

## КО ВТОРОМУ

### ИЗДАНИЮ

Когда десять лет назад мы закончили писать книгу *«Поговорим спокойно»*, мы надеялись, что она поможет представителям бизнеса в работе и простым людям в построении личных отношений. К счастью, ей удалось и то, и другое.

Мы регулярно получаем по электронной почте рассказы о судьбоносных разговорах, а также письма с содержанием вроде следующего: «Жена подарила мне эту книгу, и она оказалась очень даже неплохой». Мы слышим истории о спасении браков, трещавших по швам, о восстановлении отношений между братьями и сестрами, о разговорах с детьми о ночных кошмарах и с умирающими друзьями о смерти, любви и тех, кто остался позади. С помощью этой книги родителям удастся разобраться, как отличаются друг от друга разные стратегии воспитания, а также достучаться до своих детей-подростков. Соседи тем временем благодаря этой книге выясняют, что считать «слишком громким», а что — нет. Мы чрезвычайно благодарны всем, кто нашел время рассказать нам свои истории.

Реакция бизнес-сообщества оказалась невероятно теплой. Нашу маленькую книгу по искусству ведения перегово-

воров читатели восприняли как руководство по урегулированию самых сложных задач — начиная ситуациями, когда разные стороны с противоположными интересами принимают жесткие, но мудрые решения, заканчивая опытом деликатной критики собеседника и умением добиться нужных результатов от того, что разваливается на ходу, а хорошие команды сделать великолепными. От недавно нанятых сотрудников до генеральных директоров — эта книга помогла многим сломать барьеры и поднять моральный дух людей, показав, как перейти от культуры хорошего к культуре эффективного, к атмосфере открытости и уважения.

Самым удивительным оказался охват аудитории *«Поговорим спокойно»*. Инструктор по танцам использовал книгу для обучения аргентинскому танго. Палестинские преподаватели выстроили целые программы коммуникации вокруг арабского издания книги. Израильские посредники использовали издание на иврите для помощи в разрешении внешних и внутренних конфликтов. Послевоенные лидеры народов хуту и тутси в Бурунди собрались вместе, чтобы разработать программу урегулирования конфликтов для своей молодежи, используя при этом французское издание. Международные организации использовали эту книгу для решения проблем в рамках взаимодействия различных культур и работы с каждой из них по отдельности. Эта книга, переведенная на двадцать пять языков (и это число постоянно растет), как нам сказали, была загружена даже на борт Международной космической станции, где пребывание в замкнутом пространстве запросто может породить конфликт.

*«Поговорим спокойно»* использовали для обучения операторов нефтяных вышек в Северном море. К ее помощи также обратились переговорщики с инуитами в богатом нефтью регионе Аляски под названием Норт-Слоуп и бизнес-лидеры компании Saudi Aramco. Эта книга пригодилась в Бостонском кризисном центре по борьбе с насилием,

а также в штаб-квартире и региональных отделениях Объединенной программы ООН по ВИЧ/СПИД. Врачи, медсестры и администраторы в больницах по всей территории США использовали эту книгу для того, чтобы улучшить качество ухода за пациентами и создать более человечную обстановку на рабочих местах. В правительстве США ее распространяют в Министерстве юстиции, Налоговой и Почтовой службах, а также в Федеральном резервном банке. Во время работы одной из администраций Белого дома чтение «Поговорим спокойно» стало обязательным условием для 1600 главных политических фигур Америки. В качестве домашнего задания эту книгу дают преподаватели юридических факультетов, бизнес-школ и колледжей, а также учителя старших классов, коучи, психологи и священники.

Как все это можно объяснить? Очень просто: люди есть люди.

Мы обладаем восприятием, у нас есть мысли и чувства, и мы работаем и играем с другими человеческими существами, которые обладают собственным восприятием, у которых есть свои мысли и чувства:

- Организация, в которой вы работаете, подходит вам по всем параметрам, но вы все равно терпеть не можете своего начальника.
- Вы пролетаете почти пять тысяч километров на самолете и еще два часа едете на машине, чтобы навестить своего престарелого овдовевшего отца, и первое, что вы слышите из его уст: «Ты опоздал!»
- У вас четыре адреса электронной почты, два аккаунта голосовой почты, ваше рабочее место расположено всего в паре метров от пяти ваших ближайших коллег, но ни один из них не придумал, как поговорить о вашем «конфронтационном стиле», как они его, по видимому, называют.

- Как бы вы ни старались, у вас не получается заставить отделы продаж, производства и разработки продуктов своей компании считать друг друга членами одной команды.

Люди есть люди. Так было десять лет назад, так есть сейчас и, вероятно, десять тысяч лет назад обстановка была примерно такой же: «После всего, что я сделал, чтобы устроить эту охоту и добиться ее успешного исхода, я получаю всего лишь такую долю добычи? *И это вы считаете справедливым?!*»

Необходимость в ведении неудобных разговоров не проходит с возрастом, и мы не становимся «выше» них. Неудобные разговоры приходится вести даже на самой лучшей работе на свете и в самых эффективных организациях. Они случаются в семьях, которые выглядят идеальными. С ними сталкиваются и любящие пары, и лучшие друзья. На самом деле мы можем с уверенностью сказать, что погружение в неудобные разговоры (а именно основательное погружение) – это признак здоровых отношений. Отношения, которые успешно справляются с неизбежными жизненными неурядицами, длятся значительно дольше. Люди, которые хотят и могут «продержаться вместе даже в самые трудные времена», сильнее доверяют друг другу и верят в свои отношения, потому что после таких моментов у них появляется целый послужной список препятствий, которые они прошли вместе и поняли, что их союз выжил.

Таким образом, главным объяснением обширного интереса к этой книге является обыкновенный восторг *каждого отдельно взятого человека*, который счастлив найти выход из лабиринта взаимоотношений – дома или на работе. Но мы полагаем, что существует более широкая организационная потребность, определяющая интерес в бизнес-сообществе: признание того факта, что долгосрочный успех и даже выживание многих организаций

могут зависеть от их способности вести неудобные разговоры.

Почему? Потому что это умение является необходимым условием организационных изменений и адаптации. А также потому, что глобальная конкуренция в сочетании с технологическим развитием сделала быстрые изменения и адаптацию неотъемлемыми факторами выживания организации.

Конечно, представители делового мира проявляют определенный цинизм, когда речь заходит об «очередной большой инициативе по внедрению изменений». В последнее время заметна тенденция к усиленному обучению работников различных организаций, тотальному управлению качеством, реинжинирингу и многим другим инновационным движениям, и мы, слыша обо всем этом, непроизвольно закатываем глаза. Консультанты предлагают исследования, которые показывают огромную потенциальную ценность очередного инновационного подхода. Огромные усилия тратятся на его внедрение, но в конце концов эта затея растворяется в воздухе, а участникам удается достичь лишь небольшой доли обещанного успеха.

На наш взгляд, это происходит не потому, что исследования оказались ошибочными или их слишком переоценили. Ценность *действительно* есть, однако критически важно ее уловить. Также причиной нельзя назвать тот факт, что вовлеченные в это дело люди ленятся или не уделяют должного внимания цели. Многие из нас страстно заботятся о каждом своем детище и вкладывают в него массу усилий.

Мы считаем, что главная причина, по которой усилия по внедрению изменений так часто идут насмарку, заключается в том, что их успешная реализация в конечном итоге *требует* от людей проведения неудобных разговоров, но не все могут умело ими управлять. Люди неизбежно по-разному смотрят на приоритеты, уровни инвестиций, показатели успеха и на то, что именно должна повлечь за собой правильная реализация плана.