

Бестселлер New York Times

НЕУДОБ- НЫЕ РАЗГОВО- РЫ



Как общаться
на невыносимо
трудные темы

2000
отзывов
на Amazon

ДУГЛАС СТОУН | БРЮС ПАТТОН | ШЕЙЛА ХИН

Дуглас Стоун
Брюс Паттон
Шейла Хин

**Неудобные разговоры.
Как общаться на
невыносимо трудные темы**
Серия «Психология общения.
Новое оформление»

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65761417

Неудобные разговоры. Как общаться на невыносимо трудные темы:

Эксмо; Москва; 2021

ISBN 978-5-04-155792-8

Аннотация

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 общаться с разными людьми в разных ситуациях.

Она научит вас:

- сосредотачиваться на том, что вы слышите, а не на том, что говорите;
- смотреть на ситуацию с разных сторон и занимать позицию «и», а не «или»;
- блокировать нападки и ухищрения собеседника;
- искренне слушать, проявлять эмпатию и наконец перестать откладывать неудобные разговоры на потом!

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

Отзывы о книге «Неудобные разговоры»	10
Предисловие ко второму изданию	15
Предисловие	27
Слова благодарности	30
Введение	37
Неудобный разговор – это любая беседа на тему, которую вам непросто обсуждать	38
Дилемма: драться или уклоняться? Кажется, лучшего выхода не существует	41
Не бывает дипломатичных ручных гранат	42
Эта книга вам поможет	44
Награда стоит затраченных усилий	44
Настроены скептически? Вот еще несколько мыслей	46
Нужно поискать где-нибудь еще	47
Неудобные разговоры – это нормально	49
Часть 1. Проблема	50
Три разговора	50
Разбор структуры сложных разговоров	52
Все не так просто, как кажется на первый взгляд	52
Каждый неудобный разговор на самом деле состоит из Трех разговоров	55

Что мы не можем изменить, а что можем	58
Разговор о том, что случилось: в чем суть?	59
Предположение о собственной правоте	59
Выдуманные намерения	61
Установка на обвинение	62
Разговор о чувствах: что нам делать с эмоциями?	65
Опера без музыки	66
Разговор об идентичности: что это говорит обо мне?	68
Сохраняя равновесие	70
Переходим к познавательному разговору	71
Часть 2. Переход на позицию обучения. Разговор о том, «что случилось?»	76
Перестаньте спорить о том, кто прав: изучите истории друг друга	76
Почему мы спорим, и почему это не помогает	77
Мы думаем, что проблема в них	78
Они думают, что проблема в нас	80
В каждой из историй есть своя доля здравого смысла	81
Споры мешают изучить позиции друг друга	82
У споров без понимания нет будущего	82
Разные истории: почему каждый из нас	84

видит мир по-своему	
1. У нас разная информация	86
2. Мы по-разному интерпретируем одни и те же события	90
3. Наши выводы отражают наши личные интересы	94
От уверенности к любопытству	96
Любопытство – путь к пониманию позиции оппонента	96
Какова ваша история?	98
Примите обе истории: займите позицию «и»	100
Два исключения, которые ими вовсе не являются	102
Я действительно прав	102
Сообщая плохие новости	104
Чтобы двигаться вперед, сначала определите, где вы находитесь	106
Не думайте, что он сделал это нарочно:	108
Отделяйте намерение от действия	
Спор о намерениях	108
Две ключевые ошибки	110
Первая ошибка: наши предположения о чужих намерениях зачастую оказываются неверными	111
Мы судим о намерениях по их	111

воздействию на нас	
Ошибки в толковании чужих намерений могут вам дорого обойтись	115
Вторая ошибка: благие намерения не оправдывают причиненные проблемы	118
Мы не слышим, что нам на самом деле пытаются сказать	119
Мы игнорируем сложность человеческой мотивации	121
Мы ухудшаем отношения своими действиями – особенно между группами	122
Избегая этих двух ошибок	123
Как избежать первой ошибки: отделяйте намерения от воздействия	124
Как избежать второй ошибки: прислушивайтесь к чувствам и размышляйте о своих намерениях	128
Откажитесь от обвинений: Определите систему соучастия каждого человека	132
Виновник сложившейся ситуации очевиден	132
В паутине обвинений	133
Чем вина отличается от соучастия?	134
Вина связана с осуждением и направлена назад	134
Соучастие подразумевает понимание и направлено вперед	136

Дуглас Стоун

Неудобные разговоры.

Как общаться на

невыносимо трудные темы

© Наумова В., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«Неудобные разговоры»

«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 «Неудобные разговоры», – 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 «Неудобные разговоры».

– *Citizen*

«Неудобные разговоры» 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 «Неудобных разговоров» 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*

Дуглас Стоун – преподаватель Гарвардской школы права и основатель консалтинговой фирмы Triad Consulting Group (www.triadconsultinggroup.com). Среди его клиентов – Citigroup, Honda, HP, Merck, Shell и Turner Broadcasting.

Стоун работал с журналистами, педагогами, врачами, дипломатами и политическими лидерами в Южной Африке, Кашмире и на Ближнем Востоке, а также с ВОЗ и Объединенной программой ООН по ВИЧ/СПИД в Женеве. Он обучал высокопоставленных политических деятелей Белого дома и руководителей Министерства юстиции и Комиссии по ядерному регулированию. Его статьи появлялись во многих изданиях, включая *The New York Times* и *Harvard Business Review*, а в 1999 году он появился на шоу *Опры*¹. Стоун является выпускником юридического факультета Гарвардского университета, где в течение многих лет он занимал должность заместителя директора Гарвардской школы переговоров. Вместе с Шейлой Хин он написал и издал книгу «*Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь*» (Попурри, 2015). С Дугласом Стоуном можно связаться по адресу dstone@post.harvard.edu.

Брюс Пэттон – соучредитель и выдающийся сотрудник Гарвардской школы переговоров, а также основатель и партнер компании *Vantage Partners, LLC* (www.vantagepartners.com), клиентами которой являются некоторые из крупнейших корпораций мира. Вместе с Роджером Фишером Пэттон стал одним из первых, кто начал преподавать искусство ведения переговоров в Гарвардской

¹ Популярное в США ток-шоу *Опры Уинфри*. Выходило в эфир с 1986 по 2011 год, оказывало большое влияние на общественную жизнь Америки.

школе права, где он работает с 1981 года. На общественной арене он участвовал в разрешении конфликта с Захватом американских заложников в Иране 1979–1981 гг., сотрудничая с правительствами обеих стран. Также он работал с Нобелевским лауреатом Оскаром Ариасом над автоматическим осуществлением плана по установлению мира в Центральной Америке. Брюс Пэттон сотрудничал со всеми сторонами конфликта в Южной Африке, организовывал и обучал посредников, которые работали над развитием конституционного процесса, положившего конец апартеиду. Он продолжает работать над улучшением системы урегулирования конфликтов на Ближнем Востоке и в других точках планеты. Выпускник Гарвардского колледжа и Гарвардской школы права, Пэттон вместе с Роджером Фишером и Уильямом Юри является автором бестселлера *«Переговоры без поражения. Гарвардский метод»*. С ним можно связаться по адресу bpatton@post.harvard.edu.

Шейла Хин – преподавательница права на юридическом факультете Гарвардского университета и основательница консалтинговой фирмы Triad Consulting Group (www.triadconsultinggroup.com). Ее клиентами являются Time Warner, Федеральный резервный банк, высокопоставленные политические деятели Белого дома, HSBC, MetLife, Novartis, PwC, Standard Chartered и Unilever, New England Organ Bank, Верховный суд Республики Сингапур. Хин ча-

сто работает с высшим исполнительным руководством над налаживанием продуктивного взаимодействия, восстановлением рабочих отношений, принятием обоснованных решений и успешным внедрением изменений в крупных организациях. Более того, Хин успела поработать с религиозными деятелями, которые борются с разногласиями относительно сути Истины и Бога. Она публиковала статьи в *The New York Times* и *Harvard Business Review*, а также появлялась на шоу Опри, Fox News, *Power Lunch* на канале CNBC и на NPR². Вместе с Дугласом Стоуном она стала автором книги «Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь» (Попурри, 2015). Выпускница Гарвардской школы права, Шейла Хин ежедневно практикуется в искусстве ведения переговоров, воспитывая троих детей. С ней можно связаться по адресу heen@post.harvard.edu.

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

² Fox News, CNBC – американские телеканалы; NPR – радиостанция США.

Предисловие ко второму изданию

Когда десять лет назад мы закончили писать книгу *«Неудобные разговоры»*, 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 тем, кто нашел время рассказать нам свои истории.

Реакция бизнес-сообщества оказалась невероятно теплой. Нашу маленькую книгу по искусству ведения переговоров читатели восприняли как руководство по урегулированию самых сложных задач – начиная ситуациями, когда раз-

ные 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 сломить 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 *«Неудобных разговоров»*. 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.

«Неудобные разговоры» использовали для обучения операторов нефтяных вышек в Северном море. К ее помощи также обратились переговорщики с инупитами 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 «Неудобных разговоров» 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 случа-

ются 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 тех препятствий, которые они прошли вместе и поняли, что их союз выжил.

Таким образом, главным объяснением такого обширного интереса к данной 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.

Поскольку каждый считает само собой разумеющимся, что его собственная точка зрения правильна, и охотно допускает, что несогласие других людей эгоистично по своей природе, прогресс в скором времени сходит на нет. Момент принятия решения откладывается в долгий ящик, а когда он все-таки наступает, то в нем не участвуют люди, которым впоследствии придется взять на свои плечи осуществление поставленных задач. Отношения портятся. В конце концов люди впадают в отчаяние и сдаются, а те, кто стоит у руля, отвлекаются на новые вызовы или на *следующее* большое дело.

Таким образом, способность эффективно справляться с неудобными разговорами является основой для достижения практически любых существенных изменений.

И, помимо поддержки крупных инициатив по внедрению таких изменений, эти навыки все более необходимы просто для поддержания бизнеса в нормальном состоянии. Безжалостное давление конкуренции заставило большинство предприятий вырасти в масштабах, чтобы стать эффективнее и иметь возможность посоревноваться с ближайшими соперниками. Многие отрасли промышленности к настоящему времени обрели глобальный масштаб. В то же время потребность быть чутким к изменениям рынка – проворным, гибким, способным адаптироваться – привела к тому, что

Иерархия во многих организациях начала разрушаться. Теперь они работают в матрице, которая все более усложняет процесс принятия решений и уменьшает возможность добиться поставленных целей.

Это рецепт приготовления более крупного конфликта – и более неудобных разговоров.

Только задумайтесь: справляются ли сотрудники вашей организации с конфликтами напрямую, в штатном режиме и без нареканий? Или же их болтовня по электронной почте и возле кулера продолжает вращаться вокруг проблем организации, даже когда при этом избегаются действительно важные темы? Поработав с бесчисленным количеством компаний, мы склонны полагать, что единственная причина, по которой некоторые из них выживают, заключается в том, что соревнование, в котором они участвуют, не затрагивает самого важного.

А давление, которое подталкивает к тому, чтобы работать эффективнее и результативнее, только растет. Предприниматели потратили последние двадцать лет на совершенствование процессов и технологий, а также на снижение издержек, так что к настоящему моменту урезать уже практически нечего. В течение следующих десяти (или пятидесяти) лет пробивной рост производительности будет зависеть от того, научатся ли люди более эффективно справляться с конфликтами и использовать их для обретения конкурентных преимуществ. В идеале конфликты и различные точки зрения,

если с ними хорошо и эффективно работать, должны стать конкурентоспособным преимуществом – двигателем быстрого обучения и внедрения инноваций.

В этом и кроется обратная, положительная сторона: компании, которые способствуют развитию подобных коммуникативных навыков в качестве основной компетенции своих лидеров, заткнут за пояс своих конкурентов.

* * *

Во втором издании мы решили не трогать основной текст оригинала. Однако мы опирались на то, что узнали от читателей этой книги, а также на свой собственный опыт в области коучинга и консультирования, поэтому мы включили несколько дополнительных комментариев по ряду ключевых тем. Они представлены в виде ответов в разделе «Десять вопросов, которые люди задают о *«Неудобных разговорах»*». Надеемся, что новый материал поможет углубить и расширить ваше понимание и способность справляться с потенциально неудобными разговорами, и с нетерпением ждем новых вопросов, которые возникнут после прочтения книги.

Хотелось бы выразить особую благодарность Рикку Коту, редактору издательства Viking Penguin, который всегда восхищал нас своим умом, чувством юмора и кулинарными талантами. Каждый раз, когда какая-нибудь неясная мысль или неуместное слово проникали в нашу рукопись, Рик вылавли-

вал каждую из них. Мы завершаем предисловие ко второму изданию рассказом об одной из многочисленных переписок с читателями, которые тронули нас сильнее всего за последние несколько лет. Мы стараемся отвечать на каждое полученное письмо, а в некоторых случаях вступаем в довольно оживленный разговор, как вы сможете заметить далее.⁴

В начале 2002 года Шейла получила электронное письмо от Али, который не знал, как разрешить сложившуюся ситуацию со своим одиннадцатилетним сыном. Его сын, как он полагал, крал у него деньги, а когда его на этом ловили, мальчик все отрицал. Что же делать в такой ситуации? «Из вашей книги я понял, – писал он, – что попытки найти виноватого – это не совсем правильный подход. Я с этим согласен, но бывают моменты, когда отцу и сыну просто необходимо выяснить правду».

Сначала Шейла хотела просто подбодрить родителя и заверить его, что да, иногда родителям приходится открыто говорить со своим ребенком и/или призывать его к порядку, особенно если ребенок ворует и обманывает. И она действительно так и написала, однако добавила еще пару предложений: чтобы Али продолжал расспрашивать своего сына о его чувствах и взглядах на мир и допускал возможность, что он, Али, еще не знает всей правды.

Несколько дней спустя Шейла получила вот такое письмо:

⁴ Али разрешил нам поделиться его историей. Мы немного сократили нашу переписку.

«Здравствуйте, Шейла!

Я очень ценю то время, которое вы потратили на ответ...

С большим трудом я завел разговор с сыном и смог выяснить причину случившегося. Судя по всему, после теракта 11 сентября над ним начали издеваться в школе и, чтобы избежать неприятностей, его заставляли платить.

Он боялся нам рассказывать об этом по двум причинам: во-первых, поскольку мы с женой дружили и регулярно общались со своими американскими друзьями, и сыну казалось, что мы этого не поймем. Во-вторых, эти хулиганы его просто запугали, и он боялся, что ему не поздоровится, если он на них наступит.

После событий 11 сентября мы правда пытались объяснить ему всю ситуацию и понять его чувства, но он всегда отмахивался от подобных разговоров и говорил, что все в порядке. К сожалению, я поверил ему на слово и не стал копать глубже...

Изначально я колебался из-за того, что знаю, какой он любящий, заботливый и честный ребенок, и даже после нескольких инцидентов с кражей мне казалось неправильным выставлять его преступником. Мы провели долгую беседу и теперь пытаемся внушить ему уверенность в том, что он может обратиться к нам за помощью, какой бы сложной ни была ситуация.

Мы искренне благодарим вас за помощь.

С наилучшими пожеланиями,
Али».

Спасибо тебе, Али, за то, что поделился с нами этим прекрасным опытом разговора с сыном. Мы посвящаем это второе издание тебе и всем тем, кто поделился своим мужеством и своими историями.

Дуглас Стоун

Брюс Пэттон

Шейла Хин

Предисловие

Гарвардская школа переговоров наиболее известна благодаря книге о ведении переговоров и решении проблем «*Переговоры без поражения*», которая разошлась тиражом более трех миллионов экземпляров. С момента ее публикации в 1981 году читатели со всего мира узнали, что переговоры проходят наиболее эффективно, когда стороны не занимают оборонительных позиций по отношению друг к другу, а работают сообща, стремясь удовлетворить интересы всех участников процесса.

Гарвардский метод, как его иногда называют, основывается на важности открытого двустороннего общения. Тем не менее, как во время переговоров, так и в повседневной жизни, по тем или иным причинам, мы зачастую *не* разговариваем друг с другом и даже *не хотим* это делать. А иногда, когда мы *все-таки решаем* поговорить, все становится только хуже. Наши чувства – гнева, вины, обиды – накаляются все сильнее и сильнее. Мы все более уверяемся в своей правоте, как и наши оппоненты.

И здесь на сцену выходит книга «*Неудобные разговоры*» – полезная и такая необходимая в подобной ситуации. В ней исследуются причины, почему именно разговоры становятся трудными, почему мы их избегаем и зачастую довольно плохо с ними справляемся. Изначально авторы стремились

помочь людям, которым приходится часто вести переговоры, однако сфера применения этой книги оказалась гораздо более широкой, чем ожидалось. «*Неудобные разговоры*» затрагивают важнейший аспект человеческого взаимодействия. Книга применима к тому, как мы общаемся с детьми, родителями, арендодателями, арендаторами, поставщиками, клиентами, банкирами, брокерами, соседями, членами команды, пациентами, подчиненными и коллегами.

В этой книге мои коллеги, Дуг, Брюс и Шейла, берут каждого из нас за руку и показывают путь к достижению максимального удовлетворения в отношениях любого рода. Они задают нужный настрой для ума и сердца, а также обучают навыкам самовыражения, необходимым для эффективной коммуникации, которые помогают преодолеть пропасть реальных различий в опыте, убеждениях и чувствах, идет ли речь о личных, деловых или международных отношениях.

Эти навыки необходимы для того, чтобы побороть серьезные разногласия внутри организации и превратить препятствия, тормозящие развитие, в двигатель инноваций. Именно эти навыки помогают сделать брак приятнее и крепче и улучшить отношения между родителями и подростками, которые часто напоминают зону военных действий. Эти навыки помогут залечить раны, которые порой отдаляют нас друг от друга. Каждому из нас они обещают лучшее будущее.

Во время Второй мировой войны я несколько лет служил в ВВС США и, вернувшись домой, узнал, что мой сосед

по комнате, два моих самых близких друга и десятки одноклассников погибли в боях. С тех пор я неустанно работаю над совершенствованием навыков, которые помогают людям справляться с различиями, над улучшением перспектив для наших детей и над привлечением других людей к этому важному делу. Эта блестящая и убедительная книга, написанная моими молодыми коллегами по Гарвардской школе переговоров, наполняет меня оптимизмом и уверенностью в успехе всех наших начинаний.

– Роджер Фишер

Кембридж, Массачусетс

Слова благодарности

Эта книга опирается на множество источников.

Истории и беседы, которыми мы делимся на ее страницах, были взяты из нашей собственной жизни и из нашего опыта работы с группами студентов, коллег и клиентов. Для создания разнообразия и защиты личных данных некоторые истории представляют собой смесь опыта разных людей, которых объединяет определенное сходство, в том числе и с точки зрения динамики развития. Большинство фактов, которые позволили бы идентифицировать авторов, были изменены. Мы до глубины души благодарны тем людям, с которыми нам удалось посотрудничать, за то, что они так бесстрашно делились своими проблемами. Именно благодаря их открытости и желанию попробовать что-то новое мы узнали много того, о чем раньше не догадывались.

В дополнение к нашим собственным исследованиям и размышлениям эта работа включает и развивает некоторые идеи из других дисциплин. Изначально мы занимались переговорами, посреднической деятельностью и юриспруденцией, но эта книга как минимум в той же мере опирается на такие сферы познания, как организационное поведение, когнитивная, клиент-центрированная и семейная психотерапия, социальная психология, теория коммуникации и на бурно развивающиеся исследования идеи «диалога».

Эта работа началась в образовательном сотрудничестве с преподавателями Кембриджского института семьи, которые внесли неоценимый вклад в наше детище. Доктор Ричард Чейзин и доктор Ричард Ли совместно с Брюсом Пэттоном и Роджером Фишером разработали так называемое «упражнение на развитие навыков общения». На это их вдохновила демонстрация, предложенная специалистами по психодраме Карлом и Шерон Холландерами. Данный метод подразумевает, что участники тренируются проводить самые сложные переговоры. Это упражнение уже более десяти лет служит основой семинара по ведению переговоров Гарвардской школы права и нашего курса обучения. Обучая нас этому упражнению, Дик, Рик, Саллиан Рот, Джоди Шайер и их коллеги из Института семьи рассказали нам о динамике семейных отношений, влиянии, общих причинах, по которым люди «оказываются в тупике», и о том, как заботиться о людях, которые страдают.

Также мы благодарны Крису Аргирису и партнерам Action Design: Дайане Маклейн Смит, Бобу Патнэму и Филу Макарту. То, как они трактуют дилеммы организационной жизни и межличностных структур, внесло бесценный вклад в наше восприятие бесед – как они идут наперекосяк и как вернуть их в прежнее русло. Многие интересные концепции, представленные в этой книге, например идеи совместного вклада, противопоставления намерений реальным действиям и межличностных пересечений, вытекают из их работ.

Кроме того, они являются источником двухколоночного метода, метафор лестницы и следа, а также методологии составления карт. Боб Патнэм, в свою очередь, – автор двух правил выражения чувств. Благодаря трудам Дона Шена и Дайаны Смит о фрейминге и представлению Джона Ричардсона о ролях мы смогли значительно глубже понять, как человеку лучше всего рассказать свою историю и начать разговор. Дайана и наши коллеги из Vantage Partners предложили множество полезных примеров, которые иллюстрируют, как эти идеи объясняют проблемы организационной жизни и помогают их решать.

В области когнитивной терапии мы извлекли пользу из исследований и трудов Аарона Бека и Дэвида Бернса. Больше всего мы обязаны им за исследования о том, как когнитивные искажения влияют на наше представление о себе и на наши эмоции. Основатель направления семейной терапии и Института семьи Дэвид Кантор помог нам разобраться в вопросе так называемого Разговора об идентичности и его роли в групповой динамике.

Невозможно перечислить количество идей, которые мы почерпнули из социальной психологии и теории коммуникации. Главным свидетельством силы этих инсайтов является то, что многие из них вышли за пределы деятельности узконаправленных специалистов. Однако мы в большом долгу перед покойным Джеффом Рубином за то, что он привлек наше внимание ко многим идеям, а также за его неустанную

поддержку и вдохновение. Карл Роджерс, Шейла Рейндл и Сюзанна Репетто оказали огромное влияние на наше исследование о силе аутентичности и важности умения слушать. Джон Гриндер познакомил нас с концепцией трех точек зрения, или «позиций», к которым относятся ваше мнение, мнение вашего собеседника и мнение стороннего наблюдателя.

Что касается правил ведения диалога, то мы в долгу перед Лаурой Чейзин и ее коллегами по Проекту публичных бесед, нашими друзьями из Группы управления конфликтами и Эрикой Фокс. От них мы узнали, какой преобразующей силой наделено умение рассказывать свою историю и трогать до глубины души. Огромную работу по этой теме проделали Билл Айзекс, Луиза Даймонд, Ричард Мун и многие другие.

За моральную поддержку с самого начала нашей научной деятельности и предоставленную возможность обучать тому, чему научились сами, мы хотим поблагодарить Роджера Фишера, Боба Мнукина, Фрэнка Зандера и Дэвида Гервица из Гарвардской школы права; Роба Ричильяно, Джо Стэнфорда и Дона Томпсона из Группы управления конфликтами; Эрика Корнхаузера из отделения Управления конфликтами Австралии⁵; Ширли Найт из канадского банка CIBC; Арчи Эппса, декана Гарвардского колледжа; полковников Дэни Карпентера и Джо Треза из военного колледжа «Цитадель» в Южной Каролине; Гэри Джузелу и Нэнси Энн Стеб-

⁵ Австралия – регион, включающий в себя Австралию, Тасманию, Новую Зеландию, Новую Гвинею и прилегающие острова в Тихом океане.

бинс из компании Boeing (и Кэролин Геллерман, которая нас с ними познакомила); Дебору Колб из Программы по ведению переговоров; а также наших коллег из компании Conflict Management, Inc. Наш друг и партнер Стивен Смит помог нам расширить рабочие связи со многими семейными предприятиями и фондами. Он же познакомил нас с нашим литературным агентом Эстер Ньюберг, которая вместе со своей командой из компании ICM проделала потрясающую работу. Мы благодарны им за доверие и поддержку на протяжении многих лет.

Нам необычайно повезло с талантливыми и заботливыми друзьями и коллегами, которые откладывали все свои срочные дела, чтобы пробежаться по нашим черновикам, внести свои предложения и поддержать нас морально на этом нелегком пути. Роджер Фишер, Эрика Фокс, Майкл Моффит, Скотт Пеппет, Джон Ричардсон, Роб Ричильяно и Дайана Смит прожили с нами и нашей работой, возможно, дольше, чем им бы этого хотелось. Критикуя, переписывая, предлагая альтернативные разделы или целые главы, каждый из них вносил значительный вклад в развитие этой книги и оказывал воздействие на получившийся труд. За рассказы, отзывы и поддержку мы благодарны Денису Ачакозо, Лайл Бейкер, Бобу Бордоне, Биллу Бреслину, Скотту Брауну, Стивенсону Карлбаху, Тони Чейзу, Дайане Чигас, Эми Эдмондсон и Джорджу Дейли, Элизабет Ингленд, Дэнни Эртелю, Киту Фитцджеральду, Рону Фортгангу, Брайану Гэнсону, Лори

Голденталь, Марку Гордону, Шерлоку Грэму-Хейнсу, Эрику Холлу, Терри Хиллу, Эду Хиллису, Теду Джонсону, Хелен Ким, Стю Климану, Линде Клуз, Дайане Коскинас, Джиму Лоуренсу, Сьюзен Маккафферти, Шарлотте Маккормик, Патрику Маквинни, Джейми Моффиту, Линде Нетш, Монике Паркер, Роберту и Сьюзен Ричардсонам, Дону Рубенштейну и Сильви Карр, Кэрол Рубин, Джеффу Сьулу, Дрю Тулумелло, Робину Уэзериллу, Джеффу Вайсу, Джиму Янгу, Луизе Хакетт и многим другим.

Наши родственники годами ждали момента, когда эта книга появится на свет. Они читали наши черновики и критиковали их, давали ценные советы, морально поддерживали нас, а также вежливо соглашались с нашими версиями семейных историй. За это мы им глубоко благодарны и с тех пор полюбили их еще больше. Среди них Робби и Дэвид Блэкетты, Джек и Джойс Хин, Джилл и Джейсон Греннан, Стейси Хин, Билл и Кэрол Пэттон, Брайан Пэттон и Девра Сисицки, Джон и Бенджамин Ричардсон, Дайана Смит, Дон и Энн Стоун, Джулия Стоун и Деннис Доэрти, Рэнди Стоун.

Лучшего редактора и лучшей команды, чем те люди, с которыми мы работали в издательстве Viking Penguin, и представить себе трудно. Наш редактор, Джейн фон Мерен, не только умна и проницательна, с ней увлекательно и просто работать. Джейн, Сьюзен Петерсен, Барбара Гроссман, Айвен Хельд, Алиса Уайатт и вся остальная команда сразу поняли, над чем мы трудимся, и мы очень ценим их стремле-

ние передать этот труд в руки как можно большего числа людей. Наш линейный редактор Бина Камлани и выпускающий редактор Джанет Ренар набрались смелости поработать над нашей рукописью, от чего она стала только лучше, даже несмотря на то что мы настаивали на использовании слов, поддерживающих гендерную нейтральность всего текста. (Поскольку в последнее время этот прием распространяется в речи все активнее, молодые читатели сочтут его вполне естественным. Однако мы заранее приносим извинения тем, кому это кажется необычным или даже раздражает.) Наконец, мы выражаем благодарность Мэгги Пайетт и Франческе Белангер, нашим дизайнерам, которые сделали обложку и текст выделяющимися, понятными и красивыми.

Как это обычно бывает, всем хорошим в этой книге мы во многом обязаны другим людям, а все ошибки и упущения лежат исключительно на наших плечах.

– Дуг, Брюс и Шейла

Кембридж, Массачусетс

Введение

Попросить о повышении заработной платы. Сообщить партнеру о разрыве отношений. Подвергнуть критике эффективности работы подчиненного или коллеги. Отказать тому, кто нуждается в вашей помощи. Ответить на проявление неуважения или оскорбление. Не согласиться с большинством. Попросить прощения.

На работе, дома и во дворе – неудобные разговоры поджидают нас повсюду, и только за нами остается выбор: решиться и поговорить или до последнего избегать этого момента.

Неудобный разговор – это любая беседа на тему, которую вам непросто обсуждать

Что такое «неудобная тема»? Наверняка первым делом у вас в уме всплывут вопросы сексуальности, расы, пола, политики и религии – и для многих из нас они действительно являются сложными. Но дискомфорт и неловкость не ограничиваются темами первой газетной полосы. Всякий раз, когда мы чувствуем себя уязвимыми, когда наша самооценка оказывается под угрозой, когда речь идет о важных вопросах, а исход неясен, когда мы до глубины души озабочены обсуждаемой темой или судьбой людей, о которых идет речь, мы считаем такой разговор потенциально трудным.

Все мы время от времени сталкиваемся с необходимостью обсудить те темы, которые нас пугают и вызывают неприятные чувства. Мы стараемся их избегать, как горькое лекарство, либо смело встречаемся с ними лицом к лицу:

Один из старших инженеров вашей компании, ваш старый друг, перестал справляться со своей работой. Руководство поставило перед вами задачу сообщить ему об увольнении.

Вы случайно услышали, как ваша теща (или свекровь) говорит соседке, что ваши сыновья

избалованы и не умеют себя вести. Вам предстоит провести отпуск у нее дома, и вы не уверены, что сможете прожить с ней целую неделю без ссор.

Проект, над которым вы работаете, занял вдвое больше времени, чем было обещано клиенту. Вы не можете не выставить счет за затраченное сверх нормы время, но боитесь сообщить об этом заказчику.

Вы хотите сказать своему отцу, как сильно вы его любите, но боитесь, что эта близость заставит вас обоих чувствовать себя неловко.

Недавно вы узнали, что несколько ваших темнокожих коллег из полиции называют вас Дядей Томом. Вы в бешенстве, но не уверены, что разговоры об этом дадут хоть какой-то результат.

И конечно же, не стоит забывать о мелочах повседневной жизни, разговорах и ситуациях, которые кажутся более привычными, но тем не менее вызывают беспокойство: когда вам необходимо вернуть купленный товар без чека, попросить секретаря сделать несколько копий документа, потребовать от строителей не курить в подъезде. Это те взаимодействия, которых мы избегаем настолько долго, насколько можем, но они все равно происходят в нашей жизни, и мы, запинаясь и смущаясь, ждем их окончания. Мы снова и снова репетируем их в своей голове, пытаясь заранее решить, что

лучше сказать, а после придумываем еще сотню вариантов того, как еще можно было выразиться.

Что же настолько усложняет восприятие подобных ситуаций? Наш страх перед последствиями – перед тем, что произойдет после того, как мы поднимем насущный вопрос, и что произойдет, если мы этого не сделаем.

Дилемма: драться или уклоняться? Кажется, лучшего выхода не существует

Нам всем знакома эта дилемма. Снова и снова в голове возникает один и тот же вопрос о том, как лучше поступить. Стоит ли вообще поднимать волнующую тему? Или лучше придержать язык?

Допустим, вам не дает спать по ночам лай соседской собаки. «Может, мне стоит поговорить с соседями?» – думаете вы. Сначала вы решаете этого не делать: «Возможно, лай скоро прекратится. Может быть, я даже сам к нему привыкну». Но тут собака снова начинает лаять, и вы решаете завтра же пойти к соседям и раз и навсегда решить этот вопрос.

Теперь вам не спится по другой причине. Мысль о том, чтобы ввязаться в ссору с соседями из-за собаки, заставляет вас нервничать. Вам хочется, чтобы они вас любили. Возможно, вы просто слишком остро реагируете. В конце концов, вы возвращаетесь к мысли, что лучше ничего никому не говорить, и это успокаивает ваши нервы. Но как только вы засыпаете, эта проклятая собака снова начинает выть, и ход ваших мыслей повторяется заново.

Кажется, будто нет такого варианта, который позволил бы вам спокойно заснуть. Почему же так трудно решить, стоит

ли поднимать волнующий вас вопрос или лучше с ним по-временить?

Потому что подсознательно мы знаем истину: если мы попытаемся убежать от проблемы, пострадает наше самолюбие, мы начнем задаваться вопросом, почему мы не можем постоять за себя, и лишим оппонента возможности исправить ситуацию. Но если мы столкнемся с этой проблемой, все может стать только хуже. Нас могут отвергнуть, на нас могут накинуться. Мы можем нечаянно причинить человеку боль, и наши отношения от этого пострадают.

Не бывает дипломатичных ручных гранат

Отчаявшись найти выход из сложившейся ситуации, мы задаемся вопросом, возможно ли быть настолько тактичным и донельзя приятным человеком, чтобы все закончилось хорошо.

Тактичность – хорошее качество, но оно не поможет найти выход из неудобного разговора. Тактичность не сблизит вас с отцом и не уберезет вас от гнева клиента, которому придется выложить больше денег, чем предполагалось. Не существует и простого, и дипломатичного способа уволить своего друга, дать понять теще, что она сводит вас с ума, или противостоять обидным предрассудкам коллег-полицейских.

Начало неудобного разговора похоже на бросок ручной гранаты. Как бы вы ее ни бросили, она все равно нанесет урон, даже если вы покроете ее сахарной глазурью. Как бы вы ни старались, последствий этого броска избежать невозможно. Но и при себе ее лучше не держать: уклоняться от неудобного разговора сродни тому, чтобы крепко зажать в руках гранату с вытащенной чекой.

Поэтому мы оказываемся в тупике. Нам нужен более действенный совет, чем фразы вроде «Будьте дипломатичнее» или «Старайтесь сохранять позитивный настрой». Проблемы кроются гораздо глубже. Там же прячутся и ответы.

Эта книга вам поможет

Надежда есть. В рамках Гарвардской школы переговоров нам удалось поработать с тысячами людей над всеми видами неудобных разговоров, и мы придумали, как сделать их менее напряженными и более продуктивными. Нужно творчески подходить к решению проблем, относясь к людям со всей порядочностью и честностью. Такой подход пойдет на пользу *вашему* душевному спокойствию, независимо от того, захотят ли к вам присоединиться другие люди.

Мы поможем вам забыть об этих «гранатах», избавив вас от необходимости доставлять (и получать) неудобства. Мы покажем, как превратить разрушительную битву противостоящих посланий в более конструктивный диалог, который мы называем *познавательным диалогом*.

Награда стоит затраченных усилий

Конечно, подобные перемены потребуют от вас немалых усилий. Пробыете ли вы изменить замах во время игры в гольф, привыкаете к езде по другой стороне дороги или изучаете новый язык – поначалу всегда чувствуешь себя неловко. Вам даже может быть немного страшно: вырваться из зоны комфорта зачастую бывает нелегко. Это всегда подразумевает под собой некоторую долю риска. От вас потребуется

пристально приглядеться к самому себе, а иногда изменить-ся и начать расти. Но лучше уж боль в мышцах от непривычно тяжелых тренировок, чем жжение ссадин после бессмысленной драки.

А потенциальные выгоды порадуют своей щедростью. Если вы начнете следовать шагам, описанным в этой книге, то обнаружите, что неудобные разговоры становятся легче и вызывают меньше беспокойства. Вы станете эффективнее в общении и счастливее от достигаемых результатов. По мере снижения тревожности и роста удовлетворенности вы начнете понимать, что вам даже нравится вступать в дискуссии и решать накопившиеся проблемы.

На самом деле люди, которых мы обучили новым подходам к разрешению самых сложных ситуаций, сообщают, что они стали меньше беспокоиться, и теперь *все* их разговоры оказываются гораздо продуктивнее. Они осознают, что теперь они меньше боятся того, что скажут люди. Они свободнее действуют в сложных ситуациях, обладают большей уверенностью в себе и более сильным чувством целостности и уважения к себе. Также они узнали, что чаще всего конструктивное отношение к неудобным темам и неловким ситуациям укрепляет взаимоотношения между людьми. А такую хорошую возможность наладить контакт грех упускать.

Настроены скептически?

Вот еще несколько мыслей

Ваш возможный скептицизм вполне объясним. Возможно, вас уже несколько недель, месяцев или даже лет мучают какие-то проблемы. Они весьма сложны, а с теми, кто в них замешан, нелегко иметь дело. Как чтение книги может что-то изменить?

Безусловно, мы не сможем раскрыть перед вами все тонкости человеческих взаимоотношений. Мы не знаем специфики сложившейся в вашей жизни ситуации, что поставлено на карту и в чем заключаются конкретно ваши слабые и сильные стороны. Но мы обнаружили, что, независимо от контекста, то, что делает разговоры трудными, и еще больше осложняющие их ошибки в мышлении и действиях – по сути одно и то же. Мы все разделяем одни и те же страхи и попадаем в одни и те же ловушки. Независимо от того, с чем или с кем вам пришлось столкнуться, в этой книге есть методы и идеи, которые могут помочь.

Стоит признать, что некоторые ситуации не станут лучше, сколько бы навыков вы ни приобрели. Участники процесса могут быть настолько эмоционально неустойчивы, ставки могут быть настолько высоки, а конфликт настолько напряжен, что ни книга, ни какое-либо профессиональное вмешательство не смогут помочь. Однако на каждый действитель-

но безнадежный случай приходится тысяча таких, которые лишь кажутся безнадежными. Люди, которые к нам обращаются, часто говорят: «Мне нужен совет, но я должен предупредить вас, что ситуация сложилась просто непоправимая». И они ошибаются. Вместе мы сможем найти хотя бы какой-то путь к изменениям, которые в конечном итоге окажут *значимое* положительное влияние на разговор.

Конечно, возможно и такое, что вы не готовы или не в состоянии целиком и полностью вникнуть в возникшую сложную ситуацию или отношения. Вы можете горевать, зализывать раны или просто нуждаться в отдыхе. Возможно, ваши желания повергли вас в гнев или сбили с толку. Но даже если вы еще не готовы вступить в настоящий разговор, эта книга поможет вам разобраться в своих чувствах и найти свой путь к более здоровому самоощущению.

Нужно поискать где-нибудь еще

Что мы можем предложить такого, что вам еще не приходило в голову? Наверное, совсем немного. Потому что вопрос не в том, достаточно ли усердно вы искали «ответ», а в том, где вы его искали. По сути проблема заключается не в ваших действиях, а в вашем мышлении. До тех пор, пока вы сосредоточены только на том, что нужно изменить в своих *поступках*, вы не сможете начать новую жизнь.

В этой книге вы найдете множество советов о том, как

лучше вести неудобный разговор. Но, что самое важное, она поможет вам понять, с чем именно вам пришлось столкнуться и почему имеет смысл перейти от «позиции доставки сообщений» к «позиции обучения». Только тогда вы сможете понять, из каких шагов состоит «познавательный разговор», и внедрить их в свою жизнь.

Неудобные разговоры – это нормально

Независимо от того, насколько вы хороши, неудобные разговоры всегда будут следовать за вами по пятам. Авторы познали это на своем собственном опыте. Мы знаем, каково это – до глубины души бояться причинить человеку боль или испытать боль самому. Нам знакомо всепоглощающее чувство вины за то, как наши действия повлияли на других людей, или за наше собственное поведение. Мы знаем, что человеческие отношения могут разрушиться или уйти в тупик, даже если обе стороны будут руководствоваться самыми лучшими намерениями. И, положив руку на сердце, мы сами не всегда ими руководствуемся. Мы знаем, насколько хрупкими могут оказаться сердце и душа.

Так что лучше всего оставаться реалистами. Избавиться от страхов и тревог насовсем – нереалистичная цель. А вот *уменьшить* уровень страхов и тревог и научиться с ними справляться – вполне реально. Невозможно достичь идеальных результатов без риска. В то время как задача *улучшить свои* результаты имеет неплохие шансы на успех.

И для большинства из нас этого вполне достаточно. Ведь при всей нашей хрупкости мы удивительно живучи.

Часть 1. Проблема

Три разговора

Джеку предстоит неудобный разговор.

Вот что он рассказал: «Однажды поздно вечером мне позвонил Майкл, мой хороший друг, который по совместительству стал моим клиентом. «У меня кое-какие проблемы, – сказал он мне. – К полудню завтрашнего дня мне нужно подготовить и напечатать финансовую брошюру». Он объяснил, что дизайнер, к которому он обычно обращается, сейчас временно не работает, а сроки поджимают.

У меня в тот момент шла работа над другим проектом, но Майкл – мой друг, поэтому я бросил все и работал над его брошюрой до поздней ночи.

На следующий день рано утром Майкл просмотрел макет и дал добро на печать. К полудню копии уже лежали у него на столе. Я был измотан, но рад, что помог другу.

Однако, вернувшись в свой офис, я обнаружил голосовое сообщение от Майкла:

«Что ж, кажется, ты все испортил! Послушай, Джек, я знаю, что ты работал под давлением времени, но... [вздых]. График доходов вышел нечетким и плохо читается. Это просто катастрофа. Буклет нужен для

очень важного клиента. Надеюсь, ты сможешь быстро все поправить. Позвони мне, как только окажешься на работе».

Можете себе представить, как я отнесся к *такому* сообщению. Да, график был немного расплывчатым, но всего лишь чуть-чуть. Я сразу же позвонил Майклу».

Разговор развивался примерно так:

Джек: Привет, Майкл, я получил твоё сообщение...

Майкл: Да, послушай, Джек, всё это надо переделать.

Джек: Подожди секунду. Я согласен, что вышло не идеально, но график виден четко. Всем всё будет понятно...

Майкл: Да ладно тебе, Джек. Ты не хуже меня знаешь, что мы не можем отправить всё в таком виде.

Джек: Ну, я думаю, что...

Майкл: Здесь даже спорить не о чём. Слушай, мы всё облажались. Просто исправь этот недочёт и давай двигаться дальше.

Джек: Почему ты ничего не сказал об этом сегодня утром, когда принимал макет?

Майкл: Я не корректор, это не моя работа. Джек, я нахожусь под огромным давлением. Мне просто нужно сделать это и сделать *правильно*. Либо ты в команде, либо нет. Мне нужен четкий ответ. Ты собираешься переделывать или нет?

Джек: [пауза] Хорошо, хорошо. Я всё сделаю.

Этот обмен репликами демонстрирует все признаки

неудобного разговора, который вот-вот готов сорваться с катушек. Несколько месяцев спустя Джек все еще чувствовал себя паршиво из-за этого разговора, а его отношения с Майклом оставались напряженными. Он решил выяснить, что можно было сделать по-другому и как ему вести себя дальше.

Но прежде чем перейти к делу, давайте подумаем, как разговор Джека и Майкла может раскрыть нам схему работы неудобных разговоров.

Разбор структуры сложных разговоров

Удивительно, но, несмотря на бесконечные вариации, все неудобные разговоры можно свести к общей структуре. Когда вы с головой окунаетесь в подробности конкретного неудобного разговора, и вас охватывает волна беспокойства, эту структуру бывает трудно разглядеть. Однако понимание этой структуры очень важно для улучшения навыка ведения самых сложных бесед.

Все не так просто, как кажется на первый взгляд

В представленном выше диалоге между Джеком и Майклом слова лишь поверхностно раскрывают то, что происходит на самом деле. Чтобы обнажить структуру неудобного

разговора, нужно понимать не только то, что было сказано напрямую, но и то, что *не* было высказано. Нужно понимать, о чем думают и что чувствуют люди, участвующие в процессе, но не говорят вслух. Именно там, между строк, прячется настоящее действие.

Взгляните, что думает Джек и что он чувствует, но не проносит во время беседы:

О чем гумал Джек и о чем не говорил	Что Джек и Майкл произнесли на самом деле
Как он мог оставить мне такое сообщение?! И это после того, как я все бросил, отменил ужин с женой и не спал всю ночь! И вот такую благодарность я теперь получаю?!	Джек: Привет, Майкл, я получил твое сообщение. Майкл: Да, послушай, Джек, все это надо переделать.

О чем думал Джек
и о чем не говорил

Слишком уж он загнул. Даже дипломированный бухгалтер не нашел бы никаких изъянов в этом графике. В то же время я злюсь на себя за такую глупую ошибку.

Майкл постоянно пытается припугнуть коллег, чтобы добиться своего. Но *со мной* ему не стоит так обращаться. Я же его друг! Я хочу постоять за себя, но не хочу ссориться, ведь Майкл — мой друг, и я не хочу его потерять, в том числе и как клиента. Я в тупике.

Испортил?! Это не моя вина. Ты же сам одобрил макет, разве не помнишь?

Так вот кем ты меня считаешь? Корректором?

Меня уже тошнит от всего этого. Я не буду мелочиться, как некоторые. Лучший выход — просто проявить великодушие и все переделать.

Что Джек и Майкл
произнесли на самом деле

ДЖЕК: Подожди секунду. Я согласен, что вышло не идеально, но график виден четко. Всем все будет понятно.

МАЙКЛ: Да ладно тебе, Джек, ты не хуже меня знаешь, что мы не можем отправить все в таком виде.

ДЖЕК: Ну, я думаю, что...

МАЙКЛ: Здесь даже спорить не о чем. Слушай, мы все облажались. Просто исправь этот недочет и давай двигаться дальше.

ДЖЕК: Почему ты ничего не сказал об этом сегодня утром, когда принимал макет?

МАЙКЛ: Я не корректор, это не моя работа. Я нахожусь под огромным давлением. Мне просто нужно сделать это и сделать правильно. Либо ты в команде, либо нет. Мне нужен четкий ответ. Ты собираешься переделывать или нет?

ДЖЕК: [пауза] Хорошо, хорошо. Я все сделаю.

Между тем Майкл тоже о многом переживает, но не говорит вслух. Майкл размышляет, что, может быть, ему вообще не следовало нанимать Джека. В прошлом он был не очень-то доволен работой Джека, но решил пойти на риск, вопреки мнению своих партнеров, и дать своему другу еще один шанс. Теперь Майкл разочарован в Джеке и сомневается в том, разумным ли было его нанимать – как с личной, так и с профессиональной точки зрения.

Итак, первый вывод очень прост: в разговоре Джека и Майкла происходит ужасно много того, о чем не говорят вслух.

Это типичная ситуация. На самом деле разрыв между мыслями и словами – одна из причин, по которым разговор становится трудным. Все, что происходит внутри человека, отвлекает его внимание. Он не уверен в том, что можно высказать, а что лучше оставить при себе. Всем известно, что, если просто говорить все, что приходит на ум, разговор *вряд ли* станет легче.

Каждый неудобный разговор на самом деле состоит из Трех разговоров

Изучая сотни всевозможных бесед, мы обнаружили, что существует некая глубинная структура происходящего, и понимание этой структуры само по себе является мощным

первым шагом в улучшении навыка, который помогает нам справляться с такими разговорами. Оказывается, независимо от обсуждаемой темы, наши мысли и чувства можно разделить на одни и те же три категории, или «разговоры». В каждом из этих разговоров мы совершаем предсказуемые ошибки, которые искажают наши мысли и чувства и приносят нам неприятности.

Все, что говорят, думают и чувствуют Майкл и Джек, попадает в категорию одного из этих Трех разговоров, как и все, что происходит во время ваших неудобных разговоров.

1. Разговор о том, что случилось. Самые неудобные разговоры связаны с разногласиями по поводу того, что уже произошло или что должно произойти. Кто что сказал и кто что сделал? Кто прав, кто что имел в виду, и кто виноват? Джек и Майкл бьются над этими вопросами как вслух, так и про себя. *Нужно ли переделывать график? Неужели Майкл пытается припугнуть Джека? Кто должен был взять на себя вину?*

2. Разговор о чувствах. Любой неудобный разговор содержит в себе вопросы и ответы на тему чувств. Обоснованы ли мои чувства? Уместны ли они? Стоит ли мне признать их или лучше отвергнуть, открыться им или выставить за дверь? Что я делаю с чужими чувствами? А что, если мой собеседник рассердится или обидится? Мысли Джека и Майк-

ла переполнены чувствами. Например, вопрос «И это я получаю вместо благодарности?!» сигнализирует о боли и гневe, а утверждение «Я нахожусь под огромным давлением» – о тревоге. Об этих чувствах не говорят, но они все равно просачиваются наружу.

3. Разговор об идентичности. Это разговор каждого из нас с самим собой о том, что эта ситуация означает для нас. Мы ведем внутренний спор о том, что означает эта ситуация: что мы компетентны или, наоборот, некомпетентны, что мы – хорошие люди или плохие, достойные любви или недостойные? Какое влияние это может оказать на наше самовосприятие и самоуважение, на нашу жизнь и благополучие? Наши ответы на эти вопросы в значительной степени определяют то, насколько «гармонично» мы чувствуем себя во время разговора, на своем ли мы месте находимся, не испытываем ли мы чувство тревоги. В вышеупомянутом разговоре Джек борется с ощущением своей некомпетентности, что выбивает его из колеи. А Майкл задается вопросом, не поступил ли он глупо, попросив Джека выполнить работу.

Любой неудобный разговор неизбежно делится на эти три категории, поэтому успешное их окончание требует умения работать эффективно в каждой из них. Это может показаться чем-то трудным, однако все же гораздо легче приобрести этот навык, чем сталкиваться с последствиями слепого участия в неудобных разговорах.

Что мы не можем изменить, а что можем

Какими бы навыками мы ни обладали, как бы много ни учились, каждый из Трех разговоров будет неизменно вызывать у нас те или иные непреодолимые трудности. Мы неизбежно будем сталкиваться с ситуациями, когда происходящее будет оказываться гораздо запутаннее и сложнее, чем изначально предполагалось. Мысли и чувства человека навсегда останутся загадкой для собеседника. Выяснить и понять чувства друг друга всегда было и будет нелегкой задачей. В жизни то и дело происходят эмоционально сложные события, которые, на первый взгляд, могут нести угрозу, подвергая риску важные аспекты вашей личности.

Однако мы *можем* изменить свою реакцию на каждую из этих проблем. Как правило, вместо того чтобы разобраться, какой новой для нас информацией обладает собеседник, мы делаем вид, что знаем все, что нам нужно, чтобы понять сложившуюся ситуацию. Вместо того чтобы конструктивно управлять своими эмоциями, мы либо пытаемся их скрыть, либо даем волю чувствам, о чем впоследствии сожалеем. Вместо того чтобы изучить проблему идентичности, которая может оказаться очень важной, в том числе и для других людей, мы продолжаем разговор так, будто он нас не касается, и не приходим к пониманию, что лежит в основе нашей тревоги.

Разобравшись в этих ошибках и том хаосе, который они сеют, мы сможем вырабатывать более удачный подход. Давайте рассмотрим каждый разговор более подробно.

Разговор о том, что случилось: в чем суть?

Разговор о том, что случилось, – это то, на что мы тратим большую часть своего времени в ходе неудобных разговоров, пытаюсь разобраться в том, кто прав, кто что имел в виду и кто виноват. На каждом из этих трех фронтов – поиска правды, изучения намерений и установления виновников – мы руководствуемся общими и весьма ограниченными предположениями. Исправляя каждое из таких предположений, мы учимся справляться с неудобными разговорами все лучше и лучше.

Предположение о собственной правоте

Когда мы громогласно отстаиваем свою точку зрения, зачастую нам не удается поставить под сомнение одно важнейшее допущение, на котором строится вся наша позиция: я прав, а ты – нет. Это простое предположение вызывает бесконечное множество неприятностей.

В чем же я прав? Я прав в том, что ты едешь слишком быстро. Я прав в том, что ты не способен выступать в ро-

ли наставника для своих младших коллег. Я прав в том, что твои замечания в День благодарения были неуместны. Я прав, что после такой болезненной операции пациенту нужно было дать более высокую дозу лекарства. Я прав в том, что подрядчик выставил мне завышенный счет. Я прав в том, что заслуживаю повышения зарплаты. Я прав в том, что брошюра и так хороша. Список того, в чем я прав, вышел бы длиной в целую книгу.

Есть только одна загвоздка: я не прав.

Как такое могло случиться? Кажется, будто это невозможно. Конечно же, *иногда* я бываю прав!

А вот и нет. Суть вот в чем: неудобные разговоры почти никогда не сводятся к поиску правды. Речь идет о конфликте представлений, интерпретаций и ценностей. Не о том, что указано в контракте, а о том, какое значение несет его *содержание*. Не о том, какая книга по воспитанию детей самая популярная и советам какой книги на подобную тему *мы* должны следовать. Не о том, что истинно, а о том, что важно.

Давайте вернемся к Джеку и Майклу. Спор идет совсем не о том, испорчен ли график. Они оба признают, что так оно и есть. Спор идет о том, стоит ли беспокоиться об этой ошибке, и если да, то как с ней нужно поступить. Здесь нет места разговорам о том, кто был прав, а кто – нет, вопрос лишь в восприятии толкований и суждений. Очень важно их тщательно изучить. Стремление определить, кто прав, а кто нет, напротив, заводит в тупик.

В разговоре о том, что случилось, нужно отказаться от мыслей о собственной правоте, чтобы избавиться от необходимости ее доказывать. На самом деле следует понять, как обе стороны воспринимают и интерпретируют происходящее и каковы их ценности. Это позволяет отойти от подхода «донесения истины» и начать задавать вопросы, при этом изучая, как каждый человек воспринимает мир. Тогда мы сможем представлять свои взгляды в форме своего собственного восприятия, своих интерпретаций и ценностей, а не «абсолютной истины».

Выдуманнные намерения

Второй конфликт в разговоре о том, что случилось, касается намерений – ваших и моих. Вы кричите на меня, чтобы задеть мои чувства или просто хотите подчеркнуть свою точку зрения? Вы выбросили мою пачку сигарет, потому что пытаетесь контролировать мое поведение или всего лишь хотите помочь мне бросить курить? Мои мысли о ваших намерениях влияют на то, что я думаю о вас и в конечном счете на ход нашего разговора.

Когда дело касается намерений, мы совершаем простую, но серьезную ошибку: нам кажется, что мы знаем, каковы намерения другого человека, хотя на самом деле это не так. Что еще хуже: когда мы не уверены в том, каковы намерения человека, мы часто приходим к выводу, что они исклю-

чительно плохие.

Правда заключается в том, что намерения невидимы. Мы делаем выводы из поведения людей. Другими словами, мы их изобретаем, придумываем их самостоятельно. Однако эти выдуманнные истории о чужих намерениях соответствуют реальности гораздо реже, чем мы думаем. Почему? Потому что намерения людей, как и многое другое из того, что приводит к сложным разговорам, запутанны и многогранны. Иногда люди руководствуются смешанными намерениями. Иногда у них и вовсе нет никаких намерений или их злой умысел не имеет никакого отношения лично к нам. А иногда они действуют из добрых побуждений, которые тем не менее причиняют нам боль.

Необоснованные выводы могут обернуться катастрофой, поскольку наш взгляд на чужие намерения (как и чужой взгляд – на наши) очень важен при ведении неудобных разговоров.

Установка на обвинение

Третья ошибка, которую люди совершают во время разговора о том, что случилось, касается обвинений. Мишенью самых неудобных разговоров чаще всего становятся люди, виновные в том, как сложилась ситуация. А винят обычно те люди, которые в ней оказались. Например, когда компания теряет своего самого крупного клиента, мы знаем, что

вскоре начнется безжалостная игра в рулетку обвинений. Не важно, кому кинут мяч – главное, чтобы не нам. В личных отношениях все то же самое. Не ладите с мачехой? Это она во всем виновата. Она должна прекратить приставать к вам из-за того, что вы не убрали свою комнату или тусуетесь с детьми, которые ей не нравятся.

В конфликте между Джеком и Майклом первый считает, что проблема возникла по вине Майкла: о своей обостренной чувствительности к ошибкам в форматировании нужно говорить до того, как брошюра уйдет в печать, а не после. А Майкл, конечно же, считает, что проблема возникла по вине Джека: он сделал макет, и за ошибки отвечает тоже он.

Но разговоры о том, кто виноват, подобны разговорам о правде: они только усугубляют разногласия, заставляют оппонентов принять позицию отрицания и мало чему учат. Из-за них у людей возникает страх наказания, они ищут ответ в формате «или-или». Никто не любит, когда его в чем-то обвиняют, особенно если обвиняют беспочвенно, поэтому наша энергия уходит на самозащиту.

Родители маленьких детей хорошо с этим знакомы. Когда близнецы начинают ссориться и кричать, сидя на заднем сиденье машины, нужно понимать, что попытка вменить им чувство вины всегда приводит к бунту: «Но она ударила меня первой!» или «Я ударил ее, потому что она назвала меня плаксой». Каждый из них будет отрицать свою вину не только ради того, чтобы не лишиться десерта в обед, но и из чув-

ства справедливости. Никто из детей не готов признать, что виноват только он, потому что это и правда не так.

Оглядываясь назад с переднего сиденья, легко заметить, какой вклад оба ребенка внесли в эту ссору. Гораздо труднее понять, что мы сами подливаем масла в огонь тех проблем, которые напрямую касаются нас. Однако в ситуациях, которые приводят к неудобным разговорам, произошедшее почти всегда оказывается результатом того, что сделали или, наоборот, не сделали оба человека. А наказание редко бывает уместным или хотя бы справедливым. Когда компетентные, здравомыслящие люди совершают глупый поступок, самым разумным выходом для них будет выяснить, во-первых, что помешало предотвратить сложившуюся ситуацию и, во-вторых, как не допустить ее повторения в будущем.

Разговоры о том, кто прав, а кто виноват, отвлекают нас от сути: разобраться, почему все пошло не так и как можно это исправить. Если вместо этого сосредоточиться на понимании, что каждая сторона конфликта поучаствовала в его развитии, мы поймем реальные причины и сможем поработать над его разрешением. Разница между перекладыванием вины с одного человека на другого и попытками разобраться, какой вклад в возникновение проблемы внесла каждая из сторон, может показаться еле различимой. Но эту разницу стоит постараться понять, потому что она существенно влияет на вашу способность вести неудобные разговоры.

Разговор о чувствах: что нам делать с эмоциями?

Неудобные разговоры связаны не только с тем, что произошло, но и с эмоциями. Вопрос не в том, возникнут ли сильные чувства, а в том, как с ними справиться, когда это произойдет. Следует ли вам рассказать своему начальнику, как вы *на самом деле* относитесь к его стилю управления или к коллеге, который украл вашу идею? Стоит ли делиться с сестрой своими переживаниями из-за того, что она продолжает общаться с вашим бывшим? И что делать с гневом, который вы, вероятно, испытаете, решившись высказать тому продавцу свое возмущение относительно его сексистских реплик?

Обуреваемые сильными чувствами, многие из нас упорно стараются не потерять рассудок. Не стоит слишком глубоко погружаться в чувства – ни к чему хорошему это не приведет. Чувства иногда затуманивают разум, а в некоторых случаях, например на работе, они просто неуместны. Изливая душу, можно испытать неприятные чувства дискомфорта, страха и уязвимости. В конце концов, что, если наши чувства окажутся не нужны собеседнику, если он будет слушать нас, не стараясь понять по-настоящему? Либо он может принять наши чувства слишком близко к сердцу, и это ранит его или безвозвратно испортит наши отношения? И едва мы вы-

плеснем свои эмоции, настанет черед собеседника сделать то же самое. Готовы ли мы принять на себя его гнев и боль?

Все эти рассуждения подводят нас к выводу, что лучше вообще держаться в стороне от разговоров о чувствах: что Джеку лучше было не делиться своим гневом и обидой, а Майклу – своим разочарованием. Лучше ограничиться обсуждением самой брошюры. Лучше не отходить от «темы разговора».

Или нет?

Опера без музыки

Главная проблема этих рассуждений заключается в том, что в них не учитывается один простой факт: неудобные разговоры не просто *связаны* с чувствами, они по своей сути и являются *обсуждением* чувств. Чувства – это не какой-то назойливый побочный эффект от участия в неудобном разговоре, они – неотъемлемая часть конфликта. Вести неудобный разговор, не говоря о чувствах, – все равно что ставить оперу без музыки. Сюжет вроде бы есть, но суть будет упущена. Например, Джек ни разу не говорит Майклу об обиде и несправедливости, однако даже спустя несколько месяцев Джек продолжает ощущать эти чувства в отношении Майкла.

Вспомните свои неудобные разговоры. О каких чувствах идет речь? Об обиде или гнев? О разочаровании, стыде,

растерянности? У вас возникало ощущение, что к вам относятся несправедливо или не проявляют уважения? Для некоторых из нас даже такие фразы, как, например, «Я люблю тебя» или «Я горжусь тобой» могут прозвучать рискованно.

В краткосрочной перспективе неудобный разговор без обсуждения чувств может сэкономить вам время и уменьшить уровень тревожности. Может показаться, что это отличный способ избежать серьезных рисков для вас, ваших собеседников и отношений с ними. Но остается вопрос: если проблема заключается в чувствах, то чего можно достичь, если о них не разговаривать?

Понимание чувств, их обсуждение, управление ими – одна из самых сложных задач для любого человека. Работа с чувствами не бывает легкой и безопасной, и ничто другое на свете не способно улучшить ситуацию. Однако большинство из нас может научиться говорить о чувствах. Может показаться, что это не так, но такой навык действительно можно приобрести.

Конечно, не всегда имеет смысл обсуждать чувства. Как говорится, не буди спящую собаку. К сожалению, неумение обсуждать свои чувства может привести к тому, что вы начнете избегать не только спящих собак, но и всех остальных – даже тех, что не дают спать *вам*.

Разговор об идентичности: что это говорит обо мне?

Из всех Трех разговоров именно беседа об идентичности может оказаться самой сложной и деликатной. Но именно она дает нам рычаги для управления тревожностью и улучшения навыков ведения двух других разговоров.

Разговор об идентичности направлен вовнутрь: он о том, кто мы есть и кем мы себя видим. Как произошедшее влияет на мою самооценку, мое представление о себе, мое осознание своего места в мире? Какое влияние оно окажет на мое будущее? Какие сомнения меня мучают в последнее время? Короче говоря, разговор об идентичности – это наши слова *о нас самих* до, во время и после неудобного разговора.

Возможно, вы думаете: «Я просто пытаюсь попросить у начальника прибавку к зарплате. Причем тут мое ощущение того, какое место я занимаю в этом мире?» А может быть, Джек думает: «Речь идет о брошюре, а не обо мне». На самом деле всякий раз, когда разговор затрудняется, это происходит отчасти именно потому, что речь идет о Вас, с большой буквы *V*. Что-то за пределами видимой субстанции разговора стоит на кону именно для вас.

Вероятно, это что-то простое. Когда вы с соседями обсуждаете их собаку, что это говорит о вас? Возможно, что вы как человек, выросший в маленьком городке, считаете себя

дружелюбным и добрым соседом, и мысль о том, что кто-то может увидеть в вас агрессора или нарушителя спокойствия, вызывает у вас дискомфорт.

Просите прибавку к жалованью? А что, если вам откажут? На самом деле, что делать, если начальник приведет вам ряд веских причин для отказа? Как это повлияет на ваше представление о себе как о компетентном и уважаемом сотруднике? Речь якобы идет о деньгах, но тот факт, что на кону стоит ваша самооценка, является истинной причиной, почему вас бросает в пот.

Даже когда вы сами приносите плохие новости, разговора об идентичности избежать не удастся. Представьте себе, например, как вам приходится отказаться от предложения о новом привлекательном проекте от креативного отдела. Перспектива рассказать о своем решении всем причастным людям вызывает у вас беспокойство, даже если вы не несете ответственности за принятое решение. Отчасти это происходит потому, что вы боитесь тех чувств, которые этот разговор заставит вас ощутить: «Я не из тех людей, которые любят спускать коллег с небес на землю. Меня уважают за то, что я *нахожу* способ выполнить ту или иную задачу, а не за то, как я захлопываю двери прямо перед носом». Ваше представление о себе как о человеке, который помогает окружающим сделать дело, противоречит реальности, в которой вы вынуждены сказать «нет». Если вы перестанете быть героем, не станете ли вы злодеем?

Сохраняя равновесие

По мере того как вы начнете осознавать влияние этого разговора на ваше самовосприятие, равновесие начнет ускользать из ваших рук. Энергичный молодой руководитель креативного отдела, который так сильно напоминает вам себя в его возрасте, выглядит растерянным и обманутым. Внезапно вы ощущаете чувство смущения, а уровень тревоги стремительно возрастает. Вы задаетесь вопросом, действительно ли стоит отказаться от этой идеи так уж сразу. Не успев сообразить, вы, заикаясь, начинаете говорить о том, что, возможно, вы пересмотрите свое решение, хотя у вас нет абсолютно никаких оснований полагать, что такое возможно.

В самой мягкой форме потеря самообладания может привести к утрате уверенности в себе и способности концентрировать внимание. Вы можете даже забыть, что собирались сказать. В крайних случаях вам может показаться, будто земля уходит у вас из-под ног: вас охватывает паника, а порыв убежать куда подальше чередуется с желанием сесть и замереть на месте, могут появиться даже проблемы с дыханием.

Помочь может только знание о том, что разговор об идентичности – неотъемлемая часть неудобных разговоров. И, как и в случае с двумя другими категориями, вы можете сделать нечто гораздо большее, чем просто осознать этот факт.

Хоть иногда потеря равновесия и неизбежна, разговор об идентичности не должен вызывать у вас столько беспокойства, сколько он обычно вызывает. С развитием определенных навыков вести разговоры об идентичности становится легче, как и разговоры о чувствах. На самом деле, как только вы найдете свою точку опоры в этом диалоге, вы сможете превратить источник беспокойства в источник силы.

Переходим к познавательному разговору

Как бы мы порой ни притворялись, наша первоначальная цель в неудобном разговоре зачастую заключается в том, чтобы доказать свою точку зрения, поделиться частичкой своего разума с собеседником или заставить его сделать то, что нам хочется, или стать таким, как нам хочется. Другими словами, донести до него определенное сообщение.

Как только вы поймете, какие сложности скрываются за этими тремя разговорами и какие ошибки мы при этом совершаем, то, вероятно, обнаружите, что ваши цели в каждом из них начинают меняться. Вы начнете понимать всю сложность связанных с ними восприятий и намерений, свое участие в возникновении проблемы и то, какими последствиями эти проблемы могут обернуться для самооценки и идентичности каждого человека. Вы увидите, насколько важную роль во всем этом играют чувства. А еще вы обнаружите, насколько бессмысленно пытаться просто донести до людей

информацию. На самом деле, возможно, вы обнаружите, что вам больше нечего «доводить до сведения». Вместо этого вам захочется поделиться интересной информацией и задать определенные вопросы.

Вам уже ни к чему будет пытаться кого-то переубедить и добиться своего. Вы захотите понять произошедшее с точки зрения другого человека, объяснить свое мнение, поделиться чувствами, а также совместно придумать способ решения проблемы в будущем. Поступая таким образом, вы повышаете вероятность того, что собеседник окажется гораздо восприимчивее к вашим доводам, и вы узнаете нечто такое, что существенно изменит ваше понимание проблемы.

Изменение позиции состоит в том, чтобы пригласить оппонента к разговору и помочь вам разобраться в происходящем. Если вы хотите достичь своих целей, то вам придется многому научиться у него, а ему – у вас. Вам нужен познавательный разговор.

Различия между типичной битвой посланий и познавательным разговором приведены в таблице на следующих страницах.

	Битва посланий	Познавательный разговор
<p>Разговор о чувствах</p> <p>Трудность: ситуация эмоционально накалена.</p>	<p>Предположение: чувства неуместны, и делиться ими не имеет смысла. (Или: В моих чувства виноват он, и он должен узнать об этом.)</p> <p>Цель: избегать разговоров о чувствах. (Или выплеснуть все на него!)</p>	<p>Предположение: чувства — это корень сложившейся ситуации. Они, как правило, очень сложны для понимания. Возможно, мне придется немного покопаться, чтобы понять свои чувства.</p> <p>Цель: обратиться к чувствам (моим и его) без лишних суждений или ярлыков. Признать свои чувства, прежде чем приступать к решению проблемы.</p>
<p>Разговор об идентичности</p> <p>Трудность: ситуация угрожает нашей идентичности.</p>	<p>Предположение: я компетентен или некомпетентен, хорош или плох, достоин любви или не достоин. Промежуточных состояний быть не может.</p> <p>Цель: защитить свое представление о себе любимыми способами.</p>	<p>Предположение: с психологической точки зрения, мы оба многое поставили на карту. Каждый из нас сложен по-своему, и никто из нас не совершенен.</p> <p>Цель: понять вопросы идентичности, которые поставлены на карту для каждого из нас. Создать более сложный образ своего «я» для поддержания равновесия.</p>

Эта книга поможет вам превратить неудобные разговоры в познавательные, более продуктивно справляться с каждым из Трех разговоров и улучшить вашу способность справляться со всеми из них сразу.

В следующих шести частях мы подробно рассмотрим те ошибки, которые люди обычно совершают в ходе каждой из трех бесед. Это поможет перейти к позиции обучения, когда вам предстоит неудобный разговор, а вы замкнулись в себе. В частях 2, 3 и 4 изучаются три предположения из «разговора о том, что случилось». В части 5 обсуждается «разговор о чувствах», в части 6 – «разговор об идентичности». Эти главы помогут разобраться в своих мыслях и чувствах. Такая подготовка очень важна для ведения неудобных разговоров.

В последней части мы перейдем к самому разговору и начнем с обсуждения того, когда стоит его начинать, а когда лучше отпустить ситуацию, чего можно достичь в итоге такого разговора, а на что не стоит и надеяться, и какие цели вообще имеют смысл. Затем мы обратимся к механизму продуктивного обсуждения важных вопросов: как лучше всего начать разговор, как задавать вопросы и слушать ответы, чтобы что-то узнать, как выразить свои мысли четко и ясно, а также как совместно решать проблемы и возвращать разговор в нужное русло, когда обсуждение заходит слишком далеко. Наконец, мы вернемся к тому, как именно Джек мог продолжить разговор с Майклом, чтобы проиллюстри-

ровать, как все это будет выглядеть на практике.

Часть 2. Переход на позицию обучения. Разговор о том, «что случилось?»

Перестаньте спорить о том, кто прав: изучите истории друг друга

Версии одной и той же истории отличаются друг от друга в зависимости от того, кто их рассказывает: Майкл или Джек:

«Последние пару лет я действительно изо всех сил старался помочь Джеку, но то одно, то другое вечно шло наперекосяк. И вместо того чтобы признать, что клиент всегда прав, он начинает спорить со мной! Я просто не знаю, как с ним дальше работать.

Но что действительно меня разозлило, так это то, как Джек начал оправдываться относительно ошибок в графике вместо того, чтобы просто их исправить. Он знал, что это идет вразрез с профессиональными стандартами. А графики доходов являются важнейшей частью финансовой презентации».

Разговор о том, что случилось, отличает расхождение во мнениях. Как лучше всего откладывать деньги на пенсию? Сколько денег следует вложить в рекламу? Возьмут ли со-

седские дети мою дочь поиграть вместе с ними в стикбол? Соответствует ли брошюра профессиональным стандартам?

В разногласиях нет ничего страшного, они не всегда приводят к неудобным разговорам. Мы все время в чем-то не соглашаемся с разными людьми, и чаще всего это никого особенно не волнует.

Но бывает и такое, что волнует и очень даже сильно. Такие разногласия кажутся причиной конфликтов между нами и другими людьми. Окружающие не соглашаются с тем, в чем мы хотим их убедить, и отказываются делать то, что нам нужно. Независимо от того, добьемся мы своего или нет, с нами останутся чувства разочарования, обиды, будто нас неправильно поняли. Очень часто случается так, что разногласия нас долго не покидают и впоследствии сеют хаос при каждом обострении.

При возникновении разногласий спор может показаться чем-то естественным и даже разумным. Но делу он вряд ли поможет.

Почему мы спорим, и почему это не помогает

Вспомните один из тех неудобных разговоров в вашей жизни, который был вызван разногласиями по поводу того, что происходит сейчас или что нужно сделать в будущем. Как объяснить причину подобной проблемы?

Мы думаем, что проблема в них

Пребывая в хорошем настроении, можно думать: «Ну, у каждого человека свое мнение» или: «У медали две стороны». Но большинство из нас в это просто не верит. В глубине души мы считаем, что проблема, проще говоря, *в ком-то другом*.

- **Она эгоистична.** «Моя девушка не хочет идти со мной к семейному психологу. Она говорит, что это пустая трата денег. Я говорю, что для меня это важно, но ей все равно».

- **Она наивна.** «У моей дочери большие планы насчет того, чтобы поехать в Нью-Йорк и «добиться успеха» на театральной сцене. Она просто не понимает, на что замахивается».

- **Он пытается контролировать все на свете.** «Мы всегда все делаем так, как хочет мой начальник. Это сводит меня с ума, потому что он верит, что его идеи самые лучшие, даже когда не знает, о чем вообще говорит».

- **Она ведет себя неразумно.** «Моя двоюродная бабушка Берта спит на старом продавленном матрасе. Она страдает от ужасных болей в спине, но что бы я ни говорила, она все равно отказывается от нового матраса. Все родственники говорят мне: «Рори, тетя Берта просто выжила из ума. С ней бесполезно спорить». Наверное, в этом есть доля правды».

Если размышлять именно так, то неудивительно, что в конце концов все закончится спорами. Рори, например, заботится о своей тете Берте. Она хочет помочь, и у нее есть возможность это сделать. Поэтому Рори делает все то же, что и все мы: если человек упрямится, мы наседаем сильнее, пытаясь прорваться сквозь преграду, которая мешает ему прозреть. («Если бы ты только попробовала поспать на новом матрасе, ты бы поняла, насколько он удобнее!»)

Если человек наивен, мы пытаемся раскрыть ему глаза на то, как на самом деле устроена жизнь, а если он ведет себя как эгоист или пытается нами манипулировать, мы можем попробовать поговорить с ним начистоту и напрямую указать на его недостаток. Мы упорствуем в надежде, что наши слова в конечном счете возымеют действие.

Но вместо этого наша настойчивость приводит к спорам. А эти споры ведут в никуда. Разногласия не пропадают. Обеим сторонам кажется, что их не слышат или плохо к ним относятся. Мы расстраиваемся не только из-за неразумности человека, но и из-за бессилия что-либо с этим поделать. Постоянные споры не делают наши отношения лучше. Однако мы не знаем, что еще можно сделать. Мы не можем просто притворяться, что никаких разногласий нет, что все это не имеет значения или что нам все равно. Это *действительно* важно, ведь нам *не* все равно. Вот почему мы так сильно переживаем по этому поводу. Но если спор ни к чему нас не приведет, то что еще можно сделать?

Первым делом нужно выслушать тетю Берту.

Они думают, что проблема в нас

Тетя Берта вперед всех готова согласиться с тем, что ее матрас и правда очень старый и потрепанный. «Этот самый матрас я делила со своим мужем целых сорок лет. «Он дарит мне чувство безопасности», – говорит она. – В моей жизни и так хватает перемен, и мне так приятно, что у меня есть свое маленькое убежище, в котором ничего не меняется». Кроме того, он позволяет Берте ощутить чувство контроля над своей жизнью. А жалуется она не потому, что нуждается в помощи, – она просто хочет почувствовать связь с людьми, которым она рассказывает о своей жизни.

Вот что тетя Берта говорит о Рори: «Я люблю ее, но с ней бывает очень трудно. Она не хочет слушать, и ее не очень-то заботит мнение других людей, а когда я ей об этом говорю, она начинает сердиться». Рори думает, что проблема в тете Берте. Тетя Берта, похоже, считает, что проблема в Рори.

В связи с этим возникает интересный вопрос: почему именно кто-то *другой* всегда наивен, эгоистичен, неразумен или пытается контролировать ситуацию? Почему нам не приходит в голову, что проблема в нас самих? Если во время неудобного разговора собеседник спрашивает вас о причине разногласий, почему вы никогда не отвечаете: «Потому что в моих словах нет никакого смысла»?

В каждой из историй есть своя доля здравого смысла

Мы не видим проблемы в себе, потому что это и правда не так. Наши слова *действительно* имеют смысл. Зачастую бывает трудно понять, что слова собеседника *тоже* по-своему верны. Как в случае с Рори и тетей Бертой, у каждого из нас своя версия происходящего. С точки зрения Рори, ее мысли и действия абсолютно разумны. С точки зрения тети Берты, ее мысли и поступки разумны ровно в той же степени. Но Рори – не просто персонаж своей собственной истории, она еще и гостья в истории тети Берты. В рассказе тети Берты Рори кажется слишком напористой и бесчувственной. В рассказе Рори слова тети Берта звучат неразумно.

При обычном ходе вещей мы не замечаем, насколько наша картина мира отличается от картины мира других людей. Однако неудобные разговоры возникают именно тогда, когда важные стороны нашей истории сталкиваются с историей другого человека. Мы приходим к выводу, что конфликт происходит из-за характера другого человека, а он предполагает, что все это из-за нас. Но на самом деле он является результатом того, что наши истории попросту разные, и никто, к сожалению, этого не осознает. Как будто принцесса Лея пытается поговорить с Гekom Финном. Неудивительно, что мы в итоге начинаем спорить.

Споры мешают изучить позиции друг друга

Споры – это не только *последствие* нашей неспособности заметить различия между своей историей и историей оппонента, отчасти это еще и *причина*. Споры подавляют способность узнать, как видят мир другие люди. Во время спора мы склонны обмениваться выводами – «итогами» своих размышлений: «Давай купим тебе новый матрас» против «Перестань пытаться контролировать меня». «Я уеду в Нью-Йорк, чтобы добиться успеха» против «Ты наивна». «Консультация у семейного психолога пойдет нам на пользу» против «К семейному психологу ходить нет смысла».

Но ни один из этих выводов не имеет смысла в истории противника. Поэтому оба человека отвергают доводы противоположной стороны. Вместо того чтобы помочь разобраться в противоборствующих взглядах, споры приводят к битве идей. Вместо того чтобы сблизить людей, споры только отдаляют их друг от друга.

У споров без понимания нет будущего

Споры порождают другую проблему неудобных разговоров: они препятствуют переменам. Если *сказать* человеку, что он должен измениться, то вероятность того, что это действительно произойдет, скорее всего, только уменьшится. Такое происходит потому, что люди практически никогда не

меняются, пока не почувствуют, что их, прежде всего, понимают.

Давайте рассмотрим разговор Тревор и Карен. Тревор – сотрудник финансового управления Департамента социальных служб штата. Карен – социальный работник из того же департамента. «У меня не получается заставить Карен сдавать документы вовремя, – объясняет Тревор. – Я снова и снова повторяю, что она нарушает сроки сдачи, но это не помогает. А когда я в очередной раз поднимаю эту тему, она раздражается».

Конечно же, у этой истории есть и другая сторона. К сожалению, Тревор не знает о ее существовании. Тревор указывает Карен, что она должна делать, но ему ни разу не приходило в голову вызвать ее на двусторонний разговор по этому вопросу. Когда Тревор меняет свои цели и перестает пытаться изменить поведение Карен (аргументировать, почему нельзя опаздывать) и вместо этого сначала старается *понять* Карен и сделать так, чтобы *она* поняла его, ситуация резко улучшается:

«Карен рассказала, насколько она перегружена рабочими делами. Она вкладывает всю энергию в своих подопечных, которые очень нуждаются в ее помощи. Ей казалось, что я не ценю ее усилий, и, честно признаться, я и правда этого не делал. В свою очередь, я объяснил ей, сколько лишней работы мне приходится выполнять, когда она слишком поздно сдает документы, и подробно рассказал, в чем эта работа заключается. Ей стало

ужасно стыдно, ведь было ясно, что она просто не задумывалась об этом с моей точки зрения. Карен пообещала мне уделять более пристальное внимание своевременному выполнению своей работы, и с тех пор ей это всегда удавалось».

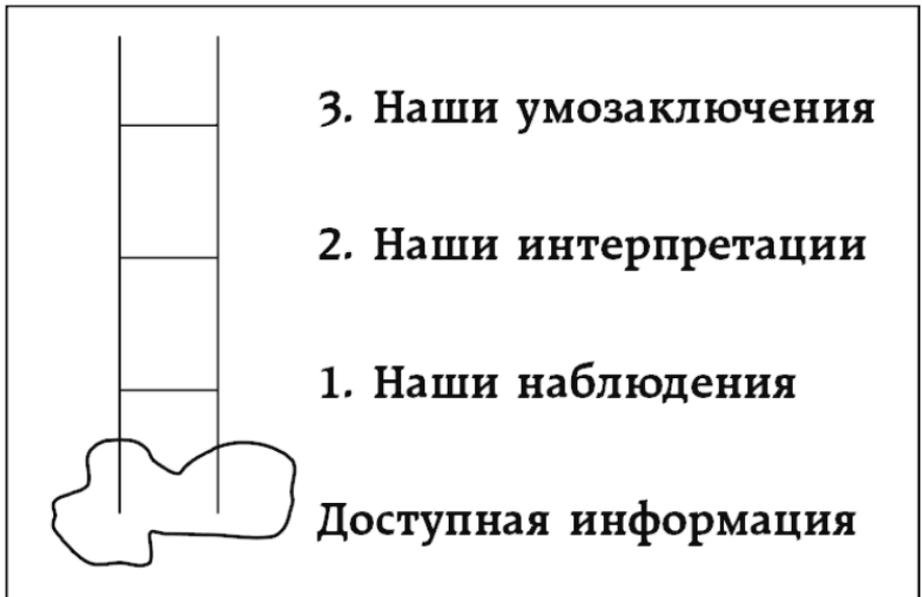
Наконец-то каждый из них чему-то научился и заложил основу для значимых изменений в будущем.

Чтобы к чему-то прийти в споре, нужно узнать историю своего оппонента и понять, как его выводы соотносятся с ней. Также мы должны помочь ему понять нашу историю и объяснить смысл своих выводов. Само понимание этих историй не всегда «решает» проблему, но, как в случае с Карен и Тревором, это важный первый шаг.

Разные истории: почему каждый из нас видит мир по-своему

Переходя от споров к попыткам понять историю другого человека, не мешает разобраться, почему у людей вообще складываются разные истории. Наши истории не появляются из ниоткуда. Это не случайный набор слов. Зачастую они строятся неосознанно, но последовательно. Сначала мы получаем информацию. Мы переживаем окружающий мир разными способами: смотрим, слушаем, испытываем различные чувства. Затем мы интерпретируем то, что только что увидели, услышали и почувствовали, наделяем

это определенным смыслом. Затем мы делаем выводы о том, что происходит. И на каждом шагу существует вероятность возникновения расхождений у разных людей.



Откуда берутся наши истории

Проще говоря, наши истории о мире различаются, потому что каждый из нас воспринимает разную информацию, а затем по-своему ее интерпретирует.

Во время неудобных разговоров мы слишком часто обмениваемся только выводами, не касаясь того, где происходит большая часть действий – области, в которой мы находим и интерпретируем информацию, а затем строим свое воспри-

ятие мира.

1. У нас разная информация

Существует две причины, по которым мы все обладаем различной информацией о мире. Во-первых, чем дольше мы живем и чем больше сложных ситуаций переживаем, тем шире и шире становится объем доступной нам информации. Мы просто не можем обработать все сигналы, связанные с одним событием, которые одновременно поступают из разных источников. В конечном итоге мы неизбежно замечаем одно и игнорируем другое, и у каждого из нас этот набор будет отличаться. Во-вторых, у каждого из нас разные источники информации.

Мы обращаем внимание на разные вещи. Дуг повел своего четырехлетнего племянника Эндрю смотреть ежегодный парад. Сидя на плечах у своего дяди, Эндрю радостно кричал, когда мимо на роскошных платформах проплывали футболисты, чирлидеры и школьный оркестр. После этого Эндрю воскликнул: «Это был лучший парад грузовиков, который я когда-либо видел!»

Каждую платформу, очевидно, тащил грузовик. Эндрю, который был просто одержим этим видом транспорта, не мог смотреть ни на что другое. Его дядя Дуг, равнодушный к грузовикам, не заметил ни один из них. В каком-то смысле

Эндрю и его дядя смотрели совершенно разные парады.

Как и в случае с Дугом и Эндрю, то, на что мы обращаем внимание, связано именно с нами и с тем, что нас волнует. Кто-то больше внимания уделяет чувствам и отношениям. Но есть и такие люди, которых больше волнуют статус и власть или факты, их достоверность и логичность. Одни становятся художниками, другие – учеными, третьи – прагматиками. Одни любят доказывать свою правоту, а другие стремятся избежать конфликта или сгладить любые шероховатости. Некоторые из нас склонны считать себя жертвами, другие – героями, сторонними наблюдателями или выжившими. Информация, к которой все мы обращаемся, соответственно, меняется.

Конечно, ни Дуг, ни Эндрю, покидая парад, не думали: «Как же мне понравился мой взгляд на парад, основанный на той информации, на которую я обратил внимание». Каждый уходил с мыслями: «Как же мне понравился *этот* парад». Каждый из них считал, что именно то, что заметил он, было самым важным в этом событии. Каждый предполагал, что он обладает «фактами».

Возьмем более серьезную ситуацию. Рэнди и Дэниел, коллеги по конвейеру, переживают подобный опыт, но при совершенно других обстоятельствах. Они не раз напряженно обсуждали расовые проблемы общества. Рэнди, белый американец, полагает, что компания, в которой они работают, в целом часто нанимает представителей различных мень-

шинств и продвигает их по службе. Он замечает, что в его команде из семи человек двое человек – афроамериканцы, а один – латиноамериканец, как и глава их профсоюза. Кроме того, он узнал, что его начальник родом с Филиппин. Рэнди верит в разнообразие на своем рабочем месте и одобрительно замечает, что в последнее время несколько «цветных» получили повышение.

Дэниел, кореец по происхождению, придерживается другого мнения. Ему постоянно задают странные вопросы о его профессиональных навыках. Он не раз слышал расистские оскорбления со стороны коллег и даже от бригадира. Полученный опыт не дает ему покоя. Также он знает, что несколько коллег из числа нацменьшинств остались без внимания, когда решался вопрос об очередном продвижении по карьерной лестнице, и замечает, что непропорционально большое число представителей высшего руководства компании – белые. У Дэниела частенько складывалось впечатление, будто для начальства существуют только две расовые группы, которые имеют вес в обществе, – это белые и афроамериканцы.

Несмотря на то что Рэнди и Дэниел отчасти обладают некоторой общей информацией, довольно во многом их источники расходятся. И все же каждый из них считает, что факты очевидны, а его взгляды – объективная реальность. Создается впечатление, будто Рэнди и Дэниел работают в разных компаниях.

Часто мы проводим весь разговор или даже целые отно-

шения от начала до конца, даже не осознавая, что каждый из нас обращает внимание на разные вещи, что наши взгляды основываются на разной информации.

Все мы знаем себя лучше, чем кто-либо еще. Помимо того что мы *выбираем* разную информацию, мы имеем *доступ* к разной информации. Например, у каждого человека есть доступ к информации о самом себе, которого нет у других. Другие люди знают, под какими ограничениями они находятся, а мы – нет. Они хорошо знают свои надежды, мечты и страхи, а мы и понятия не имеем об этом. Мы действуем так, будто обладаем полным объемом информации о своем собеседнике, но это далеко не так. Их внутренний мир гораздо сложнее, чем мы можем себе представить.

Давайте вернемся к Джеку и Майклу. Когда Майкл описывает случившееся, он ни слова не говорит о том, что Джек всю ночь не спал. Он мог и не знать об этом, а даже если бы он и был в курсе, то его «данные» были бы весьма ограничены по сравнению с тем, что знает Джек. Джек был в центре событий. Джек знает, каково работать, когда ты изо всех сил стараешься не заснуть. Он на своей шкуре познал все неудобства того, что в полночь отключили отопление. Он знает, как злилась его жена из-за того, что ему пришлось отменить их совместный ужин. Он знает о беспокойстве, которое ему пришлось испытать, отложив другую важную работу, чтобы выполнить проект для Майкла. Еще Джек знает,

как он был счастлив, выручая своего друга.

Но есть много того, о чем Джек даже не подозревает. Он не знает, что клиент Майкла в то утро был просто вне себя от ярости из-за той фотографии, которую Майкл выбрал при подготовке другой брошюры. Джек не в курсе, что график доходов является больной темой для клиента в связи с недавними бизнес-решениями. Джек и подумать не мог, что графический дизайнер, с которым обычно работает Майкл, взял незапланированный отпуск по семейным обстоятельствам в самый разгар сезона, что повлияло не только на этот проект, но и на все остальные. Джек не знает, что Майкл был недоволен некоторыми его работами в прошлом. А еще он не знает, как счастлив был Майкл оказать услугу своему другу.

Конечно, мы не можем заранее знать, чего именно мы не знаем. Но вместо того чтобы предполагать, что мы уже знаем все, что нужно, лучше допустить возможность того, что какая-то существенно важная информация нам не доступна. И эта ставка наверняка окажется выигрышной.

2. Мы по-разному интерпретируем одни и те же события

«Мы совсем не занимаемся сексом», – жалуется Элви Сингер в фильме «Энни Холл». «Мы постоянно занимаемся сексом», – говорит его девушка. «И все-таки, как часто вы занимаетесь сексом?» – спрашивает их психотерапевт. «Три

раза в неделю!» – отвечают они хором.

Вторая причина, по которой мы рассказываем разные истории об одном и том же событии, заключается в том, что, даже обладая одинаковой информацией, мы интерпретируем ее по-разному и придаем ей разное значение. Мне кажется, что чаша наполовину пуста. Вы же увидите в ней метафору хрупкости человечества. Я просто хочу пить, а вы – поэт. На то, как мы интерпретируем то, что видим, влияет два особенно важных фактора: (1) наш прошлый опыт и (2) имплицитные правила о том, как все должно и не должно быть, которые мы усвоили на подсознательном уровне.

Мы находимся под влиянием прошлого опыта. Прошлое придает смысл настоящему. Зачастую лишь в контексте прошлого опыта нам удастся понять, почему то, что говорит или делает человек, имеет какой-то смысл.

Чтобы отпраздновать окончание долгого проекта, Бонни и ее коллеги решили собрать деньги и угостить своего руководителя Кэролайн ужином в хорошем ресторане. На протяжении всей трапезы Кэролайн только и делала, что жаловалась: «Здесь все такое дорогое», «Как им сходят с рук такие цены?», «Вы шутите, что ли? Пять долларов за десерт!» Бонни вернулась домой смущенная и расстроенная. Она думала: «Мы, конечно, знали, что Кэролайн – та еще жадина, но это просто уму не постижимо! Мы сами все оплатили, чтобы ей не пришлось беспокоиться о деньгах, а она все равно жало-

валась на цены. Она испортила весь вечер».

Несмотря на то что в голове у Бонни вертелась мысль о том, что Кэролайн – просто скряга и зануда, в конце концов она решила спросить ее о том, почему она так бурно реагирует на цены в ресторанах. Поразмыслив, Кэролайн объяснила:

«Наверное, это связано с тем, что я росла во времена Великой депрессии. В голове до сих пор звучит мамин голос. Когда я, будучи маленькой девочкой, собиралась утром пойти в школу, она говорила: «Кэрри, на стойке лежит пять центов – это тебе на обед!» Она так гордилась тем, что может каждый день покупать мне обед. Когда мне исполнилось восемь или девять лет, пяти центов перестало хватать. Но у меня все не хватало духу сказать ей об этом».

Годы спустя даже еда по умеренной цене иногда кажется ей излишней роскошью из-за образов и чувств, перенесенных через всю жизнь из тех времен.

Каждое ваше твердое убеждение глубоко зависит от вашего прошлого опыта. Где отдыхать, наказывать ли своих детей физически, сколько тратить на рекламу – все это зависит от того, что вы наблюдали в своей собственной семье и чему научились на протяжении всей своей жизни. Зачастую мы даже не осознаем, как эти переживания влияют на наше восприятие мира. Мы просто верим, что так оно и есть.

Мы применяем различные негласные правила. Весь наш прошлый опыт частенько превращается в «правила», по которым мы живем. Осознанно или нет, но все мы следуем этим правилам. Они говорят, как устроен мир, как должны вести себя люди и как вообще все должно быть. Правила также значительно влияют на нашу версию истории о том, что происходит, которую мы рассказываем во время неудобного разговора.

Когда наши правила сталкиваются друг с другом, случается беда.

Олли и Тельма, например, запутались в сети противоречивых правил. Как торговые представители, работающие в паре, они проводят много времени вместе. Однажды вечером они договорились встретиться в 7 часов утра в вестибюле отеля, чтобы закончить подготовку к презентации. Тельма, как обычно, приехала ровно в семь. Олли появился в 7:10. Олли уже не в первый раз опаздывал, и Тельма была так расстроена, что первые двадцать минут их встречи ей было трудно сосредоточиться. Олли расстроился из-за того, что расстроилась Тельма.

Эта ситуация помогает прояснить скрытые правила, которые каждый из них неосознанно пытается соблюдать. Правило Тельмы гласит: «Опоздания – это непрофессионально и нетактично». Правило Олли гласит: «Непрофессионально – заикливаться на мелочах настолько сильно, что ты не можешь сосредоточиться на том, что действительно важно».

Поскольку и Тельма, и Олли интерпретируют ситуацию через призму своего собственного негласного правила, каждый из них считает поведение другого неадекватным.

Наши негласные правила зачастую начинают диктовать нам, что человек должен делать, а что не должен. «Ты должен тратить деньги на образование, а не на одежду». «Никогда не критикуй коллегу в присутствии других людей». «Не оставляй сиденье унитаза поднятым, не дави на тубик с зубной пастой прямо посередине и не позволяй детям смотреть телевизор больше двух часов подряд». Список этот может продолжаться бесконечно.

Нет ничего плохого в том, чтобы иметь такие правила. На самом деле они нужны нам, чтобы привести свою жизнь в порядок. Но в конфликтной ситуации будет полезно четко сформулировать свои правила и призвать собеседника сделать то же самое со своими. Это значительно снижает вероятность того, что вы попадете в дуэль противоречивых правил.

3. Наши выводы отражают наши личные интересы

Размышляя о том, почему у каждого из нас свое собственное восприятие мира, невозможно обойти стороной тот факт, что наши выводы корыстны, что они часто отражают наши личные интересы. Мы ищем информацию в подтвер-

ждение своей точки зрения и интерпретируем ее наиболее благоприятным для себя образом – так мы еще больше убеждаемся в том, что наша точка зрения верна.

Профессор Говард Райффа из Гарвардской школы бизнеса продемонстрировал этот феномен, рассказав ряд фактов о компании разным группам людей. Одним группам он сказал, что они будут вести переговоры о покупке компании, а другим – что им предстоит продавать компанию. Затем он попросил каждую группу оценить компанию настолько объективно, насколько это возможно (не по той цене, по которой она будет предлагаться для покупки или продажи, а по той, которую, по их мнению, она действительно заслуживает). Райффа обнаружил, что «продавцы» в глубине души полагали, что стоимость компании в среднем на 30 % превышает независимую оценку ее рыночной стоимости. «Покупатели», в свою очередь, оценили ее на 30 % дешевле.

Члены каждой команды развивали свое корыстное восприятие, сами того не осознавая. Они больше сосредотачивались на вещах, которые соответствовали тому, во что им хотелось верить, и были склонны игнорировать, превратно истолковывать, а вскоре и вовсе забывать те нюансы, которые не отвечали их интересам. Наш коллега Роджер Фишер остроумно подметил этот феномен в своих воспоминаниях о работе судебным адвокатом: «Иногда мне не удавалось убедить суд в своей правоте, но я никогда не упускал случая убедить самого себя!»

Эта тенденция к бессознательному развитию предвзятого восприятия очень свойственна людям и может представлять опасность. Требуется некоторая доля смирения касательно «правильности» нашей истории, особенно когда речь идет о чем-то важном.

От уверенности к любопытству

Есть только один способ понять историю другого человека – проявить любопытство. Вместо того чтобы задаваться вопросом: «Как они могли так подумать?!» – спросите себя: «Интересно, какая у них есть информация, которой нет у меня?» Вместо вопроса: «Как можно быть такими неразумными?» – спросите: «Как нужно смотреть на мир, чтобы их взгляд имел смысл?» Самоуверенность не подпускает нас близко к их истории, а любопытство, наоборот, помогает попасть внутрь.

Любопытство – путь к пониманию позиции оппонента

Давайте рассмотрим, какие разногласия возникли между Тони и его женой Кейко. Сестра Тони только что родила первого ребенка. На следующий день Кейко готовилась навестить ее в больнице. К ее удивлению, Тони заявил, что не

поедет к сестре, а вместо этого будет смотреть футбольный матч по телевизору. Когда Кейко спросила, в чем дело, Тони пробормотал что-то о том, что предстоит «большая игра», и добавил: «Я заеду в больницу завтра».

Кейко это очень обеспокоило. Она подумала про себя: «Кому вообще могло прийти в голову, что футбол важнее семьи? Это самое эгоистичное, поверхностное, нелепое из всего, что я когда-либо слышала!» Но она тут же поймала себя на проявлении излишней самоуверенности и вместо того, чтобы спрашивать: «Как ты можешь так поступить?», – она постаралась найти место для любопытства. Ей стало интересно, что такого знает Тони и чего не знает она, как он так смотрит на мир, что подобное решение кажется ему разумным.

История, которую рассказал Тони, отличалась от того, что напридумывала себе Кейко. Снаружи кажется, будто Тони просто смотрит игру по телевизору. Но для Тони это вопрос его душевного здоровья. Всю неделю он работает по десять часов в день в крайне напряженных условиях, а затем приходит домой и играет со своими двумя сыновьями, выполняя все их пожелания. С трудом уложив их в постель, он проводит время с Кейко, в основном слушая о том, как прошел ее день. Наконец он засыпает. Для Тони просмотр матча – это единственный шанс за неделю по-настоящему расслабиться. Уровень его стресса снижается, как во время медитации, и эти три часа наедине с самим собой значительным обра-

зом влияют на его способность взять себя в руки и пережить предстоящую неделю. Поскольку Тони считает, что его сестре все равно, когда он придет, сегодня или завтра, то он делает выбор в пользу своего психического здоровья.

Конечно, на этом проблемы не заканчиваются. Кейко должна поделиться своей историей с Тони, а потом, когда все карты окажутся на столе, они смогут решить, что делать дальше. Но этого бы никогда не случилось, если бы Кейко продолжала думать, что знает историю Тони.

Какова ваша история?

Чтобы избавиться от излишней уверенности в том, что вы обдумали ситуацию со всех возможных точек зрения, не помешает начать интересоваться тем, чего вы не знаете о *себе*. Может показаться странным, но об этом действительно стоит беспокоиться. В конце концов, вы столько времени живете с собой. Разве вы еще недостаточно хорошо познакомились со своим внутренним миром?

Если вкратце, то нет. Мы так быстро выстраиваем свои истории о мире, да еще и в автоматическом режиме, что иногда даже не осознаем всего, что влияет на наши взгляды. Например, когда мы узнавали истинные мысли и чувства Джека во время разговора с Майклом из его собственных уст, то не услышали ни слова об отключении отопления или о гневе его супруги из-за отмены ужина. Даже Джек не осознавал

всего, что стоит за его реакцией.

А какие негласные правила он считает важными? Джек думает про себя: «Я не могу поверить в то, как Майкл со мной обошелся». Однако он не знает, что эта реакция основана на негласном правиле о том, как люди «должны» относиться друг к другу. Правило Джека звучит примерно так: «Человек всегда должен выражать признательность другим людям, несмотря ни на что». Многие из нас согласятся с этим правилом, но это не истина в последней инстанции, а просто правило. Правило Майкла может звучать так: «Хорошие друзья могут быть недовольны друг другом и говорить об этом вслух, но не воспринимать это близко к сердцу». Дело не в том, чье правило лучше, а в том, что они разные. Но Джек не поймет, что они разные, если перед этим не задумается над тем, какие правила лежат в основе его собственной истории о произошедшем.

Вспомните историю Эндрю и его дяди Дуга на параде. Мы сказали, что Эндрю «одержим грузовиками». Таким он выглядит с точки зрения своего дяди. Дядя Дуг знает, чем увлекается Эндрю, но ему пошло бы на пользу разобраться и в своих собственных увлечениях. Эндрю действительно одержим грузовиками, если отталкиваться от уровня интереса дяди Дуга, который равен нулю. Однако, с точки зрения Эндрю, дядю Дуга можно назвать «одержимым болельщиком». Среди четырехлетних мальчиков мнение Эндрю, скорее всего, будет считаться нормой.

Примите обе истории: займите позицию «и»

Бывает ужасно трудно проявлять любопытство к чужой истории, когда есть своя собственная, особенно если считать, что только одна из них самая правильная. В конце концов, ваша история так отличается от его и столько для вас значит. Излишний стресс от постоянного проявления любопытства можно снять, приняв так называемую позицию «и».

Обычно мы предполагаем, что должны либо принять, либо отвергнуть историю собеседника, и что, приняв одну, должны отказаться от другой. Но кто же прав: Майкл или Джек, Олли или Тельма, Бонни или ее начальница Кэролайн? Тот, кто любит спать с открытым окном, или тот, кому больше по душе, когда оно закрыто?

Ответ заключается в том, что такой вопрос вообще не имеет никакого смысла. Не стоит выбирать между историями, просто примите обе. Это и есть позиция «и».

Предложение принять обе истории, может прозвучать двусмысленно. В этих словах можно услышать: «Притворись, что считаешь верным и то, и другое». Но на самом деле суть совсем в ином. Притворяться не нужно вовсе. Не стоит беспокоиться о том, принять или, наоборот, отвергнуть историю другого человека – сперва постарайтесь в ней разобраться. Само стремление ее понять не требует от вас отказа

от своей собственной. Позиция «и» позволяет осознать самое важное: то, как *каждый* из вас смотрит на вещи и ощущает себя. Независимо от того, что вы в конечном итоге будете делать и влияют ли друг на друга ваша история и история вашего оппонента – они обе имеют значение.

Позиция «и» основана на предположении, что мир сложен, что вы можете испытывать чувство боли, обиды и злости, и ваш оппонент может ощущать то же самое. Он может делать все, что в его силах, *а вам* может показаться, что этого недостаточно. Возможно, вы совершили какую-то глупость, *а другой человек* внес свой весомый вклад в возникновение этой проблемы. Вы можете злиться на него, *но при этом* испытывать к нему чувство любви и признательности.

Позиция «и» дает возможность утвердить всю силу своих взглядов и чувств, не умаляя при этом взглядов и чувств другого человека. Точно так же вам не нужно ни от чего отказываться, чтобы понять и услышать чувства и взгляды собеседника, отличные от ваших. Поскольку вы можете обладать разной информацией или по-разному ее интерпретировать, обе стороны могут быть правы одновременно.

Возможно, что по мере того как вы будете делиться своими историями, они будут меняться в ответ на поступающую информацию и знакомство с различными точками зрения. Но даже если ничего не изменится, это тоже нормально. Иногда люди искренне не могут прийти к единому мнению, но даже в таком случае вместо вопроса о том, кто прав, лучше

спросить: «Как нам теперь лучше решить эту проблему, когда мы по-настоящему поняли друг друга?»»

Два исключения, которые ими вовсе не являются

Возможно, вы думаете, что совет перейти от самоуверенности и споров к проявлению любопытства и позиции «и» в общем и целом имеет смысл, но должны быть и исключения. Давайте рассмотрим два важных вопроса, которые могут показаться исключениями, но таковыми не являются: (1) Как насчет случаев, когда я абсолютно точно *знаю*, что я прав? и (2) Всегда ли нужно стремиться понять историю оппонента – даже когда я, например, увольняюсь с работы или расстаюсь с партнером?

Я действительно прав

Существует одна очень старая история о двух священнослужителях, которые спорят о том, как нужно вершить богоугодные дела. Охваченный стремлением примириться, один из них наконец говорит другому: «Мы с тобой по-разному смотрим на вещи, и это нормально. Нам не обязательно нужно соглашаться. Ты можешь творить богоугодные дела по-своему, а я – по-своему».

Подобному образу мысли бывает сложно противостоять.

Даже если вы войдете в положение другого человека и постараетесь понять его чувства, на следующем шаге вы все равно можете оступиться, полагая, что вы все равно «правы», а ваш собеседник – нет, сколько бы смысла ни имела его история для него самого.

Например, как насчет разговора с дочерью о том, что она курит? Вы убеждены в своей правоте касательно вреда курения для ее организма и в том, что чем скорее она бросит курить, тем лучше. Справедливое утверждение. Вы правы *от начала и до конца*. Но вот в чем загвоздка: *на самом деле разговор совсем не об этом*. Речь идет о том, как каждый из вас относится к тому факту, что ваша дочь курит, что ей следует делать и какую роль должны сыграть вы. Дело скорее в ужасном страхе и печали, которые возникают в вашей душе, когда вы представляете, как она заболевает чем-то страшным, и в вашей ярости – ведь вы чувствуете, что вы не в силах остановить ее. Дело в том, что она испытывает потребность в независимости, ей хочется вырваться из образа «хорошей девочки», в котором ей, кажется, стало совсем тесно. Дело в ее противоречивом характере, который заставляет ее искать то, что приносит ей удовольствие и пугает одновременно. Этот разговор состоит из множества вопросов, возникающих между вами, сложных и важных для изучения. Речь идет не об истинности утверждения о том, вредно ли курение для здоровья человека – вы оба с ним согласны.

Даже когда спор идет о чем-то истинном, вы можете с

удивлением обнаружить, что правота не очень-то помогает вам продвинуться. Ваш друг может отрицать, что он алкоголик и что пьянство пагубно сказывается на его отношениях с женой. Но даже если весь мир будет согласен с вашей точкой зрения, настаивая на своей правоте и заставляя своего друга это признать, вы вряд ли ему поможете.

Что *действительно* может помочь, так это ваш рассказ о том, какое влияние оказывает его пьянство конкретно на вас. Также нужно все-таки попытаться понять его историю. Что удерживает его в позиции отрицания? Что значило бы для него признание в том, что у него и правда есть проблемы? Что этому мешает? Пока вы не поймете его историю и не поделитесь с ним своей, вы не сможете помочь ему найти способ переписать следующую главу своей жизни на нечто более счастливое. В этом случае вы, возможно, и правы, а ваш друг может ошибаться, но правота сама по себе не принесет особой пользы.

Сообщая плохие новости

Что делать, если вам предстоит уволить сотрудника, разорвать отношения или сообщить поставщику, что вы сокращаете объем заказов на 80 %? Во многих неудобных разговорах ни одна из сторон не обладает правом единолично навязывать результат. Однако в тех случаях, когда вы увольняете человека, разрываете с ним отношения или урезаете

объем закупок, такое право у вас появляется. В таких ситуациях разумно задать себе вопрос, имеет ли история другого человека прежнее значение для вас.

Большая часть трудностей, связанных с увольнением или разрывом отношений, возникает в ходе «разговора о чувствах» и «разговора об идентичности», которые мы рассмотрим чуть позже. Однако вопрос о различиях между точками зрения не менее важен. Помните, что само понимание истории другого человека не подразумевает, что вы должны согласиться с ней и отказаться от своей собственной. А то, что вы готовы попытаться понять его точку зрения, не умаляет той силы, которая позволит воплотить ваше решение в жизнь, и от этого оно не будет выглядеть менее твердым.

На самом деле позиция «и» как ничто другое укрепляет ваше положение в неудобном разговоре, когда вам предстоит сообщить плохие новости. Расставаясь с человеком, вы получаете возможность сказать: «Я хочу расстаться с тобой, потому что так будет правильнее для меня [потому что...], *и* я понимаю, как тебе больно, наверняка ты думаешь, что нам нужно попробовать еще раз, *и* я не передумаю, *и* я понимаю, что, по твоему мнению, мне следовало яснее говорить о своих претензиях раньше, *и* я не думаю, что от этого я стану плохим человеком, *и* я понимаю, что некоторые мои поступки причинили тебе боль, *и* я знаю, что ты причинял боль мне, *и* что, возможно, пожалею об этом решении, *и* я все-таки должна стоять на своем... *И, и, и...*»

«И» помогает проявлять любопытство и высказываться яснее.

Чтобы двигаться вперед, сначала определите, где вы находитесь

Совершенствуя свой навык ведения неудобных разговоров, вы заметите, что вопрос о том, как каждый из нас выстраивает свое восприятие мира, следует за вами, как Луна в ночном небе. Это маяк, на который вы можете ориентироваться, независимо от своего местонахождения и степени сложности проблемы.

Углубленное понимание своего собеседника и самого себя не означает, что исчезнут все различия, что вам больше не придется решать реальные проблемы и делать реальный выбор. Это совсем не означает, что все мнения одинаково верны или что твердо стоять на своем – неправильно. Однако с его помощью вы сможете оценить, имеют ли смысл ваши взгляды в свете поступающей информации и различных ее интерпретаций, и подтолкнуть других людей к анализу своих точек зрения.

Куда бы вы ни отправлялись, первым делом вы должны понять человека – представить себя на его месте. Прежде чем понять, как и куда двигаться дальше, нужно выяснить, где вы находитесь сейчас.

В следующих двух частях мы более глубоко изучим два

проблемных аспекта нашей собственной истории – нашу склонность неверно толковать чужие намерения и тенденцию сосредоточивать свое внимание на поиске виноватых.

Не думайте, что он сделал это нарочно: Отделяйте намерение от действия

Вопрос о намерениях участников неудобного разговора занимает центральное место в нашем толковании происходящего. Именно намерения значительным образом влияют на наши суждения о людях: если человек причинил нам вред специально, мы относимся к нему более строго, чем если бы он сделал это по ошибке. Мы готовы терпеть плохое отношение со стороны тех, у кого есть на это веская причина. Однако нас раздражает сама мысль о том, что человека просто не волнует, как его действия влияют на нашу жизнь. И машина «скорой помощи», и BMW могут одинаково преграждать нам путь на узкой улице, но реагировать мы на них будем по-разному.

Спор о намерениях

Давайте рассмотрим историю Лори и Лео, которые состоят в отношениях уже два года и постоянно ссорятся, что болезненно сказывается на них самих. Однажды, когда они пришли на вечеринку к друзьям, Лори потянулась за очередной порцией мороженого, как вдруг Лео сказал: «Лори, мо-

жет быть, тебе уже хватит мороженого?» Лори, которая борется с лишним весом, бросила на Лео злобный взгляд, и некоторое время они избегали друг друга. Позже тем же вечером разговор пошел из рук вон плохо:

Лори: Как ты мог со мной так поступить на вечеринке, в присутствии всех наших друзей?

Лео: А как я с тобой поступил? Что ты имеешь в виду?

Лори: Твое замечание насчет мороженого. Ты ведешь себя так, будто ты мой отец. Словно у тебя какая-то непреодолимая потребность контролировать меня или опускаться с небес на землю.

Лео: Лори, я вовсе не хотел тебя обидеть. Ты сказала, что ты на диете, поэтому я просто пытался помочь тебе ее соблюдать. Ты вечно все воспринимаешь в штыки. Даже в моей помощи ты высмотрела попытку накинуться на тебя, когда я всего лишь пытался оказать тебе помощь.

Лори: Помощь?! Унизить меня перед друзьями – это по-твоему помощь?

Лео: Знаешь, с тобой просто невозможно разговаривать. Стоит мне что-то сказать, ты сразу думаешь, что я пытаюсь тебя унизить, а если молчу, ты спрашиваешь, почему я позволяю тебе переедать. Я так устал от всего этого. Иногда мне начинает казаться, что ты специально затеваешь все эти ссоры.

Этот разговор вызвал у Лори и Лео чувство гнева, обиды и непонимания. Что еще хуже, этот разговор повторяется

снова и снова. Они устраивают классический спор о намерениях: Лори обвиняет Лео в том, что он намеренно делает ей больно, а он это отрицает. Они попали в круговорот, из которого не могут выбраться.

Две ключевые ошибки

Выход есть. Этот разговор делают трудным две важнейшие ошибки: одна со стороны Лори и другая – со стороны Лео. Когда Лори говорит: «Словно у тебя какая-то непреодолимая потребность контролировать меня или опускаться с небес на землю», – она имеет в виду намерения Лео. Ее ошибка заключается в том, что она думает, что знает их, хотя на самом деле это не так. Эту ошибку легко совершить, а ее последствия могут быть просто катастрофическими. Мы все постоянно ее совершаем.

Ошибка Лео заключается в предположении, что, узнав о его истинных благих намерениях, Лори больше не имеет права на него обижаться. Он объяснил, что «не пытался причинить ей боль», а просто хотел помочь. После чего он думает, что на этом весь конфликт должен закончиться. В результате он даже не пытается узнать, что на самом деле чувствует Лори и почему эта ошибка столь же распространена, сколь и пагубна.

К счастью, с некоторой долей осознанности обеих ошибок можно избежать.

Первая ошибка: наши предположения о чужих намерениях зачастую оказываются неверными

Чтобы разобраться, в чем заключается «ошибка Лори», мы должны понять, каким образом наш разум придумывает истории о чужих намерениях, и научиться распознавать набор сомнительных предположений, на которых эти истории строятся. Несмотря на то, как сильно нас беспокоят намерения других людей в наш адрес, мы и понятия не имеем, каковы они на самом деле. Мы не можем этого знать. Намерения людей существуют только в их сердцах и умах. Для нас они невидимы. Какими бы реальными и правильными ни казались нам наши предположения о чужих намерениях, они зачастую оказываются неполными или попросту ошибочными.

Мы судим о намерениях по их воздействию на нас

По большей части причиной первой ошибки может быть другое базовое заблуждение: мы делаем выводы о намерениях другого человека, основываясь на том, как его действия повлияли на нас. Мы обижаемся – значит, человек намеревался нас обидеть. Мы чувствуем, что он ущемляет наши права, и начинаем думать, будто именно в этом и заключа-

лась его цель. Наше мышление настолько автоматизировано, что мы даже не осознаем, что наши выводы – это всего лишь предположение. Нас настолько увлекает своя собственная сказка о том, что задумал наш оппонент, что мы даже не можем себе представить, что может быть как-то иначе.

Мы предполагаем худшее. Выводы о чужих намерениях, основанные на том, какое воздействие они возымели на нас, редко оказывается положительным. Когда друг опаздывает на встречу в кино, мы ведь не думаем: «Ну и ну, наверное, ему срочно нужно было кого-то выручить». Скорее всего, у нас в голове промелькнет: «Вот придурок. Ему вообще наплевать, что я пропустила начало фильма». Когда кто-то причиняет нам боль своим поведением, мы склонны делать худшие выводы.

Маргарет тоже попала на эту удочку. Ей делал операцию на бедре один известный хирург, с которым ей было трудно общаться. Когда Маргарет, прихрамывая, пришла на первый прием после операции, секретарь сказала ей, что доктор неожиданно продлил свой отпуск. Разозлившись, Маргарет нарисовала в голове картину, как ее богатый доктор резвится на Карибском море со своей женой или девушкой – слишком самоуверенный и невнимательный, чтобы вернуться вовремя. От этого она разозлилась еще сильнее.

Когда через неделю Маргарет наконец увиделась с доктором, она лишь коротко спросила, как прошел его отпуск. Он

ответил, что все прошло просто чудесно. «Еще бы», – сказала она, раздумывая, стоит ли высказывать свое раздражение. Но доктор продолжил: «Это был рабочий отпуск. Я помогал организовать госпиталь в Боснии. Условия там просто ужасные».

Узнав, чем на самом деле был занят ее врач, Маргарет не избавилась от чувства, которое посетило ее в прошлый неудавшийся визит. Тем не менее, зная, что он действовал не из эгоистичных, а из благородных побуждений, Маргарет спокойнее взглянула на тот факт, что ей пришлось прождать лишнюю неделю.

Мы все время приписываем придуманные намерения другим людям. Поскольку деловые и даже личные отношения все чаще поддерживаются посредством электронной, голосовой почты, факсов и конференц-звонков, нам часто приходится читать между строк, чтобы понять, что человек на самом деле имел в виду. Когда клиент пишет: «Не думаю, что вы уже приступили к моему заказу...» – что он имеет в виду? Это сарказм? Или, может быть, он злится? Или пытается сказать вам, что знает, что вы заняты? Не слыша тон голоса, который мог бы послужить подсказкой, мы с легкостью предполагаем худшее.

К себе мы относимся гораздо снисходительнее. Забавно, насколько иначе мы относимся к самим себе. Когда ваш муж забывает забрать вещи из химчистки, он, по вашей

му мнению, ведет себя безответственно. Когда вы забываете забронировать билеты на самолет, это все из-за переутомления и стресса. Когда коллега критикует вашу работу в присутствии других сотрудников отдела, он пытается унижить вас. Когда вы выдвигаете предложения на том же собрании, вы пытаетесь быть полезным.

Когда речь заходит о наших действиях, мы уверены, что в большинстве случаев мы никого не собирались раздражать, оскорблять или спускать с небес на землю. Мы поглощены своими собственными заботами и часто не осознаем, что оказываем негативное влияние на других людей. Однако, когда действия совершают над нами, мы слишком быстро делаем выводы о том, что причина этого кроется в плохих намерениях и скверном характере нашего обидчика.

Неужели плохих намерений не бывает? Конечно, иногда причиной наших страданий становится чье-то желание причинить нам боль. Наш противник отвратителен или невнимателен, он хочет выставить нас в плохом свете или посорить с лучшим другом. Но такое случается гораздо реже, чем мы себе представляем, и мы не можем точно знать, каковы были намерения человека, пока не спросим его об этом напрямую.

Ошибки в толковании чужих намерений могут вам дорого обойтись

Намерения имеют большое значение, и неверная их интерпретация опасна для межличностных отношений.

Мы предполагаем, что плохие намерения – признак скверного характера. Возможно, самым опасным следствием предположения о том, что человек руководствовался плохими намерениями, является то, что мы легко переходим от мнения «у него были плохие намерения» к мнению «у него плохой характер». Мы упираемся в суждения о характере, которые бросают тень на наше представление о человеке и фактически влияют не только на любой наш разговор, но и на наши отношения в целом. Едва нам покажется, что мы раскусили человека, как мы начинаем смотреть на все его действия через эту призму, и ставки возрастают. Даже если мы не поделимся с ним сложившимся впечатлением, последствия наших суждений останутся надолго. Чем хуже оказывается наше представление о характере другого человека, тем легче оправдать то, что мы избегаем общения с ним или говорим гадости за его спиной.

Поймав себя на мысли «Этот дорожный инспектор помещан на том, чтобы все контролировать», или «Мой начальник постоянно пытается всеми манипулировать», или «С мо-

им соседом невозможно общаться», спросите себя, почему вы так считаете? На чем основано ваше мнение? Если на чувстве бессилия, страхе перед манипуляциями или разочаровании, обратите внимание, что ваш вывод опирается исключительно на то, какое влияние поведение человека оказало на вас – это не является достаточным основанием для того, чтобы с полной уверенностью говорить о его намерениях или характере.

Обвиняя человека в том, что он действовал из плохих побуждений, вы занимаете оборонительную позицию. Наши предположения о намерениях других людей также могут оказывать значительное влияние на наши разговоры. Самый простой и распространенный способ выразить подобные предположения – задать обвиняющий вопрос: «Почему ты захотел причинить мне боль?», «Почему ты меня игнорируешь?», «Что я такого сделал, что ты меня ни во что не ставишь?»

Мы думаем, что делимся своей болью, разочарованием, гневом или замешательством. Мы пытаемся начать разговор, к концу которого мы должны прийти к взаимопониманию. Возможно, наш собеседник захочет изменить тактику поведения или даже попросить прощения. *Он* же на самом деле подумает, что мы пытаемся его спровоцировать, обвинить в чем-то или оклеветать. (Другими словами, они совершат ту же самую ошибку в оценке *наших* намерений.) А учитывая

то, как часто наши предположения оказываются неполными или неверными, наш оппонент может почувствовать себя не просто обвиненным, но еще и ложно обвиненным. Мало что на свете может оказаться хуже для решения проблемы.

Поэтому мы не должны удивляться тому, что собеседник попытается защитить себя или атаковать в ответ. С его точки зрения, он защищается от ложных обвинений. С нашей точки зрения, он просто занимает оборонительную позицию: мы правы, а ему просто не хватает смелости, чтобы это признать. В результате получается полный бардак. Никто ничему не учится, никто не просит прощения, ничего не меняется.

Между Лори и Лео сложилось точно такая же ситуация. Лео все время пытается защищаться от нападков Лори, а в конце концов он говорит, что иногда задается вопросом, не «затекает ли она эти ссоры специально», тем самым обвиняя ее в плохих намерениях. И так он запускает цикл обвинений. Если бы после этого их обоих расспросили об их отношениях, они *оба* заявили бы, что стали жертвой дурных намерений другого. Каждый из них взялся бы утверждать, что его собственные слова были использованы в целях самообороны. Таковы две классические характеристики этого цикла: обе стороны думают, что именно они – жертва, и обе думают, что все их действия были предприняты лишь в целях самозащиты. Именно так люди, которые прежде руководствовались самыми благими намерениями, втягивают самих себя в

неприятности.

Приписанные намерения могут стать настоящими. Наши предположения о чужих намерениях частенько сбываются, даже если изначально они не имели ничего общего с правдой. Вам кажется, что ваш начальник недостаточно вам доверяет, когда дело касается личной ответственности. Вы предполагаете, что это все из-за его сомнений в том, что вы способны хорошо выполнить свою работу. Такое положение дел лишает вас мотивации, и вам начинает казаться, что вы никак не сможете повлиять на мнение своего босса. Страдает качество вашей работы, и тогда ваш руководитель, которого прежде не волновала ваша производительность, начинает очень сильно беспокоиться. Поэтому он дает вам еще меньше ответственных заданий, чем раньше.

Мысли о том, что люди действуют из самых худших побуждений по отношению к нам, влияют и на наше поведение. А, в свою очередь, то, как мы ведем себя, влияет на то, как относятся к нам. Не успеем мы это осознать, как наше предположение сбывается.

Вторая ошибка: благие намерения не оправдывают причиненные проблемы

Как мы уже заметили, ошибка, которую совершила Лори, предположив, что она знает о намерениях Лео, хотя и кажется незначительной, однако имеет большие последствия. А

теперь давайте вернемся к Лео, который совершает столь же дорогую ошибку. Он полагает, что Лори не должна на него обижаться, поскольку у него были только самые добрые намерения. Мысль звучит примерно так: «Ты сказала, что я хотел причинить тебе боль. Я объяснил, что это не так. Так что теперь ты должна чувствовать себя прекрасно, а если нет, то это твоя проблема».

Мы не слышим, что нам на самом деле пытаются сказать

Проблема в том, что, концентрируя внимание только на выяснении намерений, мы в конечном итоге упускаем из виду значимую информацию, которую пытается донести до нас собеседник. Под вопросом «Почему ты пытался причинить мне боль?» на самом деле подразумеваются две мысли: «я знаю, что ты хотел сделать» и «мне больно». Когда обвиняют нас, мы фокусируемся только на первой мысли и игнорируем вторую. Почему? Потому что мы чувствуем необходимость защищаться. Поскольку Лео так занят самообороной, он не слышит, что Лори больно. Он не понимает, что все это значит для нее, как ей неприятно и почему эти вопросы вызывают такую болезненную реакцию.

Работа над пониманием того, что действительно говорит собеседник, особенно важна, ведь под словами «Ты намеренно сделал мне больно» имеется в виду совсем не это.

Буквально расценивая подобного рода заявления, люди еще сильнее запутывают друг друга. Мы часто говорим: «Ты намеренно сделал мне больно», на самом деле имея в виду: «Ты недостаточно заботишься обо мне». Это очень важное различие.

Отец, который слишком занят на работе и не может присутствовать на баскетбольном матче своего сына, не хочет его обидеть. Если бы у него был выбор, он бы предпочел не причинять ему никакого вреда. Но его желание не обижать сына не настолько сильное, как необходимость уделить время работе. Большинство из нас не видит большого различия между словами «Он намеренно сделал мне больно» и «Он не хотел сделать мне больно, но и в числе его приоритетов меня нет». Больно будет в любом случае. Когда отец реагирует на жалобу своего сына словами: «Я не хотел причинять тебе боль», – он обращается не к тому, что на самом деле беспокоит его сына: «Возможно, ты и не хотел сделать мне больно, но знал, что именно это ты и делаешь, и все равно продолжал».

Действительно, полезно будет попытаться прояснить свои намерения. Вопрос только в том, когда это произойдет. Если сделать это в начале разговора, то, скорее всего, вы не до конца будете понимать, что на самом деле хочет сказать собеседник.

Мы игнорируем сложность человеческой мотивации

Еще одна проблема, вытекающая из предположения о том, что добрые намерения нейтрализуют негативное воздействие, заключается в том, что сами намерения чаще всего оказываются сложнее, чем просто «хорошими» и «плохими». Разве намерения Лео были исключительно ангельскими? Он *действительно* просто пытается помочь Лори соблюдать диету? Возможно, его самого смущала ее склонность к перееданию, и он считал своим долгом что-то сказать. А может быть, он хочет, чтобы она похудела не столько для себя, сколько для него. Если он и правда заботится о ней, то не должен ли он лучше думать о том, как его слова влияют на нее?

Как это часто бывает, намерения Лео, вероятно, были не так однозначны. Он может даже не вполне осознавать, что на самом деле им движет. Но ответ на вопрос о том, что действительно его мотивирует, не так важен, как его готовность задать этот вопрос и узнать ответ. Если первой его реакцией на слова Лори будет: «Нет, у меня были одни лишь хорошие намерения», то он установит барьер, который мешает ему узнать что-то новое из этого разговора. Он как бы посылает Лори сообщение: «Мне интереснее защитить себя, чем разобраться во всех сложностях того, что может со мной

произойти в наших отношениях».

Когда человек по-настоящему серьезно задумывается о своих собственных намерениях, это сигнализирует его партнеру или другу о том, насколько для него важны их отношения. Ведь мы готовы взяться за тяжелую работу только ради тех, кто нам дорог.

Мы ухудшаем отношения своими действиями – особенно между группами

Тенденция приписывать намерения другим людям, заниматься самозащитой и отрицать то влияние, которое мы оказываем на окружающих, особенно часто отмечается в ходе конфликтов между различными группами, будь то члены профсоюзов и руководство, жильцы и застройщики, административный персонал и специалисты, которых они обслуживают, либо моя семья и ваша. Желание загладить свою вину за нанесенный вред особенно распространено в ситуациях, когда причиной конфликта выступают такие различия, как расовая принадлежность, пол или сексуальная ориентация.

Несколько лет назад в редакции одной газеты прошли расовые волнения среди работников. Афроамериканские и латиноамериканские журналисты жаловались на то, что голоса меньшинств не учитывают на редакторском уровне, и угрожали устроить бойкот, если ничего не изменится. В ответ

на это руководство собралось за закрытыми дверями и обсудило, что делать дальше. На эту встречу не были приглашены сотрудники из числа расовых меньшинств. Узнав об этой встрече, они пришли в ярость. «Они в очередной раз показывают нам, что им плевать на наши слова», – сказал один из журналистов.

Одна из редакторов, услышав об этом, сочла, что их неправильно поняли, и попыталась объяснить цель прошедшей встречи: «Я понимаю, почему вам показалось, что вас игнорируют. Но этого совсем не было в наших планах. Это была обычная встреча редакторов, на которой мы пытались придумать, каков будет наш следующий шаг на пути к тому, чтобы *учитывать* мнение меньшинств». После этого она решила, что, прояснив свои намерения таким образом, вопрос о «смысле встречи» был исчерпан. В конце концов теперь ведь все стало понятно. Однако так просто не бывает никогда. Намерения редакторов белой расы, конечно, очень важны, но важно и то, что, несмотря на них, многие люди в очередной раз *почувствовали* себя исключенными из рабочего процесса. И на то, чтобы пройти через подобные чувства, может потребоваться время и мыслительные усилия со стороны каждой из сторон.

Избегая этих двух ошибок

Хорошая новость заключается в том, что ошибок, связан-

ных с намерениями и влиянием, можно избежать.

Как избежать первой ошибки: отделяйте намерения от воздействия

Как Лори может избежать ситуации, когда она приписывает Лео те намерения, которых у него может и не быть? Первым делом она должна просто признать, что существует разница между влиянием поведения Лео на нее и тем, что он действительно намеревался сделать. Она ничего не добьется, не отделив одно от другого.

Чтобы отделить воздействие от намерений, мы должны осознать существование автоматического скачка от «Мне было больно» к «Ты намеренно причинил мне боль». Для этого нужно задать себе три вопроса:

1. Действие: Что на самом деле сказал или сделал другой человек?

2. Воздействие: Как это повлияло на меня?

3. Предположение: Основываясь на оказанном воздействии, какое предположение можно сделать о намерениях другого человека?

Воспринимайте свою точку зрения как гипотезу. После того как вы четко ответили на эти три вопроса, нужно до конца удостовериться, что вы действительно признаете тот факт, что ваше предположение о чужих намерениях — это предположение. Это всего лишь догадка, гипотеза.

ОТДЕЛЯЕМ ВОЗДЕЙСТВИЯ ОТ НАМЕРЕНИЯ

Я знаю	Я не знаю
Мои намерения	Намерения другого человека
Влияние другого человека на меня	Мое влияние на другого человека

Ваша гипотеза не обосновательна. Вы знаете, что именно было сказано или сделано. Но, как мы уже заметили, этих «вещественных доказательств» недостаточно для продолжения. Ваше предположение может оказаться верным, а может, и ошибочным. На самом деле ваша реакция может сказать о вас столько же, сколько и действия вашего обидчика о нем самом. Возможно, ваш прошлый опыт придает его действиям особое значение в ваших глазах. Многие люди считают определенные виды шуток проявлением грубости и враждебности, например из-за плохого опыта общения с братьями и сестрами, в то время как другие воспринимают их как способ установить контакт и продемонстрировать свое расположение, но при условии умеренного их использования. Однако, учитывая, что стоит на кону, не позволяйте себе выдвигать обвинение, основываясь на столь слабых данных.

Рассказывайте о том, какое влияние вы на себе испытываете, и расспрашивайте собеседника о его на-

мерениях. Можно использовать свои ответы на три вышеперечисленных вопроса, чтобы начать неудобный разговор: проговорите, что именно сделал другой человек, расскажите ему, как это повлияло на вас, и объясните свое предположение о том, каковы были его намерения, обязательно акцентируя внимание на том, что это ваша гипотеза, которую вы хотите проверить, а не то, что вы считаете истиной.

Подумайте, как тогда изменилось бы начало разговора между Лори и Лео. Вместо того чтобы начать с обвинений, Лори, возможно, обозначила бы, что именно сказал Лео и какое влияние это на нее оказало:

Лори: Помнишь, как ты сказал: «Может быть, тебе уже хватит мороженого?» Что ж, меня это немного задело.

Лео: Правда?

Лори: Да.

Лео: Я просто пытался помочь тебе придерживаться диеты. Почему это тебя так расстроило?

Лори: Мне было стыдно, что ты сказал это в присутствии наших друзей. Еще мне интересно, нарочно ли ты это сказал, чтобы вогнать меня в краску или обидеть? Не знаю, с какой стати тебе вдруг захотелось бы это сделать, но именно об этом я и думаю, когда происходит что-то подобное.

Лео: Ну, конечно, я сделал это не нарочно. Наверное, я не понимал, что это так тебя расстроит. Я не совсем понимаю, что ты хочешь от меня слышать в тех случаях,

когда я вижу, что ты нарушаешь диету...

Это только начало разговора, но уже гораздо более удачное.

Не притворяйтесь, что у вас нет гипотезы. Обратите внимание, что мы не предлагаем вам избавиться от своих предположений касательно намерений других людей. Это просто нереально. Также мы не предлагаем вам скрывать свое мнение. Вместо этого признайте свои предположения такими, какие они есть, – простыми догадками, которые подлежат изменению или опровержению. Лори не говорит: «Не имею ни малейшего понятия, почему ты так сказал» или «Я знаю, что ты не хотел причинить мне боль». Это было бы неправдой. Когда вы будете делиться своими предположениями о чужих намерениях, просто четко осознавайте, что вы делитесь догадками, и делаете вы это для того, чтобы проверить, насколько они соответствуют реальности.

Совсем без самозащиты не обойтись.

Безусловно, независимо от того, насколько умело вы управляетесь с подобными беседами, вам придется столкнуться с защитной реакцией. Вопрос о намерении и воздействии весьма сложен, а в некоторых случаях различия между ними едва уловимые. Поэтому лучше всего немного перестраховаться и приготовить объяснения, что вы пытались сказать, а чего вы даже не подразумевали.

Чем больше вы избавляете человека от необходимости защищаться, тем легче ему становится воспринимать ваши слова и размышлять о сложности своей мотивации. Например, вы можете сказать: «Я удивилась, когда вы сделали это замечание. Оно показалось мне чем-то совершенно вам не свойственным...» Предположив, что это правда (что это нечто несвойственное для человека), вы в некоторой степени уравниваете информацию, которую доводите до его сведения. Если к его словам был примешан какая-то злой умысел, то благодаря этому балансу ему станет легче признаться в этом.

Как избежать второй ошибки: прислушайтесь к чувствам и размышляйте о своих намерениях

Если мы оказываемся в положении Лео – когда нас обвиняют в том, что мы действовали из плохих намерений, – у нас появляется сильное желание защитить себя: «Это не то, что я имел в виду». Мы защищаем свои намерения и свой характер. Однако, как мы уже видели, если начать с этого, есть риск попасть в неприятности.

Прислушайтесь к чувствам, которые скрываются за обвинениями. Помните, что обвинения о плохих намерениях в наш адрес всегда состоят из двух отдельных мыс-

лей: (1) мы действовали из плохих побуждений и (2) другой человек расстроился, обиделся или смутился. Не притворяйтесь, что первой части обвинения не существует. Вам придется на нее ответить. Но и вторую тоже не стоит игнорировать. И если вы *начнете* с того, что прислушаетесь к своим чувствам и признаете их, а затем вернетесь к вопросу о намерениях, то это значительно облегчит ваш разговор и делает его более конструктивным.

Подумайте о сложности своих намерений.

Когда наступит время обдумать ваши намерения, постарайтесь избежать фразы: «Мои намерения были исключительно чисты». Мы склонны думать так о себе, и иногда это оказывается правдой. Но, как мы уже заметили, намерения зачастую оказываются более сложными.

Мы можем себе представить, как изначально могла бы сложиться беседа, если бы Лео последовал этому совету вместе с Лори:

Лори: Как ты мог со мной так поступить на вечеринке, в присутствии всех наших друзей?

Лео: А как я с тобой поступил? Что ты имеешь в виду?

Лори: Твое замечание насчет мороженого. Ты ведешь себя так, будто ты мой отец. Словно у тебя какая-то непреодолимая потребность контролировать меня или опускаться с небес на землю.

Лео: Ничего себе. Похоже, мои слова действительно

тебя задели.

Лори: Конечно, они меня задели. А чего ты ожидал?

Лео: Ну, в тот момент я подумал, что, раз ты сидишь на диете, возможно, я мог бы тебе помочь ее придерживаться. Но я понимаю, что говорить об этом перед всеми было неуместно, и мои слова заставили тебя почувствовать себя неловко. Интересно, почему я этого не заметил?

Лори: Может быть, тебе было неловко от самой необходимости что-то сказать.

Лео: Да, возможно. Я мог подумать, что ты перестала себя контролировать, а это для меня большая проблема.

Лори: Это правда. И я, вероятно, немного потеряла контроль.

Лео: В любом случае мне очень жаль. Мне не нравится причинять тебе боль. Давай подумаем, что я *должен* буду делать или говорить в подобных ситуациях.

Лори: Хорошая идея...

* * *

Понимание того как мы искажаем намерения других людей и тем самым еще больше усложняем и без того неудобные разговоры, имеет решающее значение для анализа произошедшего между людьми. Однако существует еще одна сторона разговора о том, что случилось, которая может до-

ставить нам неприятности, – это вопрос о том, кто виноват.

Откажитесь от обвинений: Определите систему соучастия каждого человека

Руководство рекламного агентства, в котором вы работаете, поручает вам отправиться в Боулдер, чтобы познакомиться с владельцами процветающей компании по производству спортивных товаров *ExtremeSport*, потенциально важным клиентом вашего работодателя. Вы переходите к презентации и обнаруживаете, что взяли с собой совсем не те раскладовки. Клиент-то тот же, но кампания совсем другая. В растерянности вы неуверенно начинаете свою речь. Всего один промах вашей помощницы, которая собирала вас в командировку, подорвал целые недели напряженной работы.

Виновник сложившейся ситуации очевиден

Вы обвиняете свою помощницу не только по той причине, что она кажется самой удобной мишенью для вымещения разочарования, и не для того, чтобы донести до коллег, что именно она напортачила, а не вы, и таким образом, возможно, спасти свою репутацию. Причина в простоте самой истины: это была именно ее вина.

Как только вы с ней наконец обсудите произошедшее, то сможете выбрать один из двух подходов. Вы можете обвинить ее напрямую: «Я не знаю, как вы могли такое допустить!» Или, если вы не склонны к столь вызывающим высказываниям (а также если вас учили, что обвинять людей бесполезно), можете выразиться несколько иносказательно и чуть менее агрессивно: «Давай попробуем справиться лучше в следующий раз». В любом случае она поймет, что виновата сама.

В паутине обвинений

Вопрос вины занимает видное место во многих неудобных разговорах. Именно на нем строится вся беседа вне зависимости от того, в какой форме он поднимается. Кто же играет роль «плохиша» в наших отношениях? Кто совершил эту ошибку? Кто должен извиняться? Кто имеет право возмущаться?

Фокусироваться на поиске виновных – плохая идея. *Не* потому, что об этом трудно говорить. И *не* потому, что это может навредить отношениям, причинить боль и вызвать излишнее беспокойство. Многие темы трудны в обсуждении и могут иметь негативные побочные эффекты, но тем не менее о них важно говорить.

Сосредотачиваться на поиске виновных – плохая идея, потому что это мешает нам узнать, что на самом деле послужи-

ло причиной возникновения проблемы, и принять необходимые меры, чтобы исправить ситуацию. А еще потому, что поиски виноватого зачастую оказываются неуместны и приводят к несправедливым результатам. Подобное стремление основано на непонимании причины, из-за которой возникли проблемы между людьми, и на страхе услышать обвинения в *своей* адрес. Зачастую обвинения только усложняют прямой разговор об оскорбленных чувствах.

Но совет «Не вини других» – не выход. Прежде всего необходимо понять, что такое вина, что подталкивает нас обвинять друг друга, и как найти подход, который поможет нам приблизиться к нашим целям в рамках неудобного разговора. Этот иной подход и есть понятие «*соучастия*». Разницу между обвинением и соучастием бывает не так легко понять, однако это важно сделать, особенно тем, кто хочет научиться справляться с неудобными разговорами.

Чем вина отличается от соучастия?

По своей сути вина связана с *осуждением*, а соучастие – с *пониманием*.

Вина связана с осуждением и направлена назад

Задавая вопрос «Кто виноват?», мы на самом деле задаем

целых три вопроса. Во-первых, возникла ли проблема по вине именно этого человека? Послужили ли действия (или бездействие) вашей помощницы причиной того, что у вас при себе оказались не те раскадровки? Во-вторых, если это так, то как следует оценивать ее действия относительно некоего стандарта? Продемонстрировала ли она свою некомпетентность, неразумность, недобросовестность? И в-третьих, если вы отрицательно оцениваете ее поступок, то как ее стоит наказать? Поругать? Предупредить? Может быть, даже уволить?

Словами «Это была ваша вина» мы вкратце высказываем свое осуждение и даем ответ на все три вопроса сразу. Мы имеем в виду не только то, что человек сам виноват в случившемся, но и то, что он сделал нечто плохое, за что его следует наказывать. Неудивительно, что вина представляет собой настолько тяжелый вопрос и что мы сразу же пытаемся защитить себя, чувствуя, что нас вот-вот в чем-то обвинят.

Обвиняя человека в чем бы то ни было, ожидайте защитной реакции, проявления сильных эмоций. Вас будут перебивать, вы будете спорить о том, что должен делать «хороший помощник», «любящий супруг» или «любой разумный человек», а что не должен. Возлагая вину на человека, мы предлагаем ему роль «подсудимого», поэтому он и поступает соответствующим образом: пытается защитить и оправдать себя любым доступным способом. Учитывая, что именно поставлено на карту, не составляет труда понять, почему пляс-

ки с уставленными друг на друга пальцами зачастую превращаются в реальную угрозу.

Соучастие подразумевает понимание и направлено вперед

С соучастием связан другой набор вопросов, похожий на предыдущий. Первый вопрос заключается вот в чем: «Каким образом *каждый*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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