

ИСКУССТВО ПРОДУКТИВНОГО ХОЛИВАРА*

КАК СКЛОНЯТЬ ОППОНЕНТА
НА СВОЮ СТОРОНУ ДАЖЕ
В САМОМ БЕЗНАДЕЖНОМ СПОРЕ



Джеймс Линдси
Питер Богоссян

* БЕСКОНЕЧНЫЕ ПРЕНИЯ
НЕПРИМИРИМЫХ
ОППОНЕНТОВ

Психология общения. Новое оформление

Питер Богоссян

**Искусство продуктивного
холивара. Как склонять
оппонента на свою сторону даже
в самом безнадежном споре**

«ЭКСМО»

2019

УДК 159.923.2
ББК 88.53

Богоссян П.

Искусство продуктивного холивара. Как склонять оппонента на свою сторону даже в самом безнадежном споре / П. Богоссян — «Эксмо», 2019 — (Психология общения. Новое оформление)

ISBN 978-5-04-158318-7

Нет безнадежных споров — любой можно превратить в повод для победы или конструктивного диалога. Вопрос лишь в том, какие приемы использовать. Доктор Джеймс Линдси и доктор Питер Богоссян предлагают 37 тактик, которые сведут на нет даже самый разрушительный холивар. Будь то баталии по поводу грудного вскармливания, столкновение точек зрения в теме однополых браков или битва не на жизнь, а на смерть по поводу детских прививок. Кроме того, авторы предлагают использовать типовые сценарии общения со спорщиком, которые помогут перейти от яростного обмена возражениями к мирной беседе. С помощью книги вы научитесь:

Устанавливать раппорт и поддерживать хорошую связь с собеседником. Смещать фокус внимания с обвинения на возмещение. Менять направление разговора, чтобы он продолжал протекать гладко. Моделировать то поведение, которое хотите видеть у оппонента. Менять точку зрения даже самого принципиального человека. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.923.2
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-158318-7

© Богоссян П., 2019

© Эксмо, 2019

Содержание

Когда разговоры кажутся невозможными	8
Трудный разговор	9
Что такое «невозможный разговор»?	11
Зачем вести невозможные разговоры?	12
Что можно сделать?	13
Чего ожидать и как использовать эту книгу	14
Семь фундаментальных принципов правильного разговора	16
Как вести диалог с кем угодно, от незнакомцев до тюремных заключенных	16
#1 – Обозначьте цели	17
#2 – Превратите собеседника в партнера	17
#3 – Постарайтесь понять чужую точку зрения	20
#4 – Слушайте	24
#5 – Убейте в себе посланника	26
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Джеймс Линдси, Питер Богоссян

Искусство продуктивного холивара. Как склонять оппонента на свою сторону даже в самом безнадежном споре

Посвящается нашим семьям

Peter Boghossian and James Lindsay

HOW TO HAVE IMPOSSIBLE CONVERSATIONS: A VERY PRACTICAL GUIDE

© 2019 by Peter Boghossian and James Lindsay

This edition published by arrangement with Da Capo Lifelong Books, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group Inc., New York, New York, USA.

All rights reserved

© Селиванова И.А., перевод на русский язык, 2021

© ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ОТЗЫВЫ НА КНИГУ «ИСКУССТВО ПРОДУКТИВНОГО ХОЛИВАРА»

«Эта книга – гайд к самостоятельному изучению того, как эффективно спорить, мириться и мягко убеждать. Сами авторы не раз признаются, как в прошлом вели разговоры совершенно неправильным образом. Шаг за шагом, я начинаю различать те же самые ошибки и в своем общении. Мир стал бы гораздо лучше, если бы каждый человек прочитал эту книгу».

Ричард Докинз, автор книг Science in the Soul и Outgrowing God

«В Свободной Республике не было бы никаких «невозможных разговоров». Таким образом, напрашивается вопрос: действительно ли мы по-настоящему свободны? Прочитав, послушав и поговорив с Питером и Джеймсом, я осознал, что они являются Галилеями, Кантами и даже Уильямами Тиндейлами нашего времени».

Гленн Бекк

«Раньше я считал, что знал все необходимое о разговорах и спорах. Я был неправ. Я всего лишь знал достаточно много о том, как вести дебаты и скандалить. В своей проницательной и прекрасно читаемой новой книге Питер Богоссян и Джеймс Линдсей предлагают всевозможные хитроумные пути к конструктивному диалогу. Во времена, когда публичный дискурс вырождается, превратившись в размазывание грязи, и когда кампусы поддерживают все виды разнообразия, кроме разнообразия точек зрения, это неоценимый вклад. Я гарантирую, что чтение книги сделает вас гораздо более убедительным».

Нил Фергюсон, старший научный сотрудник Оксфордского университета, Гуверовского института и Стэнфордского университета

«В наше столь поляризованное время люди живут внутри эхо-камер социальных сетей своего собственного экстремизма, становясь все более

самодовольными. Эта умная, научно обоснованная книга, изобилующая социальной и эмоциональной мудростью, учит, как преодолеть эту изоляцию и эффективно общаться с людьми, чье мнение кардинально отличается от вашего. С ее помощью вы сможете эффективно оспаривать и даже изменять точку зрения другого человека, а также его веру, предубеждения и священные ценности. Более того, вполне вероятно, что некоторые из этих изменений она вызовет и в вас».

Роберт Сапольский, Джон А. и Синтия Фрай Гани, профессор неврологии и нейрохирургии Стэнфордского университета

«Докторы Богоссян и Линдсей дают критические советы относительно того, как дискутировать на спорные темы в современном политическом климате. «Искусство продуктивного холивара» – это необходимое руководство для преодоления разногласий и наведения мостов с использованием подходов, основанных на фактических данных и науке».

Дебра У. Сох, доктор философии, научный обозреватель и политический комментатор

«Эта увлекательная книга содержит не только полезные инструкции о том, как разговаривать с человеком, который думает иначе, но и предлагает мощный метод опроса и снижения доверия к необоснованным убеждениям. Он помогает людям задуматься, а что же на самом деле является правдой».

Хелен Плакроуз, редактор журнала Areo

«В рамках моей работы в течение последней четверти века я вел свои невозможные разговоры с отрицателями Холокоста, креационистами, сторонниками антивакцинации, знатоками событий 9/11, теоретиками заговора химиотрасс, а также с теми, кто верит в астрологию и экстрасенсорику, сторонниками альтернативной медицины, религиозными фундаменталистами многих конфессий и с десятками других людей, с которыми я категорически не согласен. У меня это неплохо получалось, но я понятия не имел, что делаю, пока не прочитал «Искусство продуктивного холивара». Это безупречный сборник самых эффективных техник общения. Жаль, что у меня не было этой важной книги в начале моей карьеры. Тогда я избавил бы себя от многих бесплодных диалогов. Эта книга – начало исцеления нашего противоречивого и разрозненного века».

Майкл Шермер, издатель журнала Skeptic, член президентского совета университета Чепмена, автор книг Why People Believe Weird Things, The Moral Arc и «Heavens on Earth», а также ежемесячный обозреватель журнала Scientific American

«Мы живем в такое время, когда обсуждать спорные вопросы даже с хорошими друзьями становится практически невозможно. Питер и Джеймс написали незаменимую дорожную карту, чтобы не дать нам упасть с обрыва».

Дейв Рубин, ведущий ток-шоу The Rubin Report

Когда разговоры кажутся невозможными

Эта книга о том, как выстраивать эффективное общение с людьми, чьи взгляды радикально отличаются от ваших. Мы живем в эпохе, когда люди разделены своими поляризованными мнениями, и мы почти разучились разговаривать друг с другом. Последствия такого поведения ужасающи. Мало-помалу мы начинаем бояться говорить открыто и честно, становимся неспособными решать общие проблемы и со временем теряем друзей.

Трудный разговор

Почти двадцать лет назад один из авторов книги, Питер, обсуждал позитивную дискриминацию¹ со своей коллегой, белой женщиной, считающей себя либералом. Как всегда бывает с разговорами на спорную тему, их диалог быстро накалился. Затем, как это обычно происходит в подобных ситуациях, вскоре после начала все быстро пошло под откос. Теперь давайте посмотрим, что же случилось:

– Вы продолжаете отрицать, что позитивная дискриминация – это честно, – сказала коллега.

– Да, потому что это не так, – ответил Богоссян. – По отношению к кому это честно?

– Я вам уже говорила. По отношению, например, к традиционно маргинальным группам, таким как афроамериканцы. Изначально их жизнь строилась на недостатке всего. У них не было таких возможностей, как у нас с вами.

– Но почему из-за этого мы должны искусственно создавать результаты такой жизни и давать этим группам привилегии?

– Вы говорите как заезженная пластинка, – раздраженно отмечает женщина. – Мы должны делать это, потому что они американцы и заслуживают лучшего. Вы не понимаете, потому что никогда в жизни не сталкивались с подобными трудностями. Вы учились в хороших школах и никогда не имели дела даже с малой толикой того, с чем они сталкиваются ежедневно.

– Допустим, вы правы, – согласился Богоссян. – Я так не думаю, но предположим, что это так. Какие у вас есть доказательства того, что позитивная дискриминация – это способ исправить прошлую несправедливость?

– Нет у меня никаких доказательств. Это просто то, что нужно сделать.

– Итак, у вас нет никаких доказательств. Вы свято верите во что-то, чему нет никаких доказательств.

– Вы меня не слушаете.

– Напротив, я очень внимателен. Я пытаюсь понять, как можно так сильно верить в то, что не имеет доказательств. Как вы думаете, афроамериканцам лучше с Кларенсом Томасом²? Как вы считаете, хорошо, что он стал судьей Верховного суда? Или афроамериканцам было бы лучше с либеральным белым мужчиной?

– Вы [ругательство] меня раздражаете. Seriously. Не могу поверить, что вы преподаватель.

– Мне жаль, что вы так думаете. Может быть, если бы вы умели лучше защищать свои убеждения, то не были бы так раздражены тем, что кто-то задает вам провокационные вопросы, – ответил Богоссян.

– Чему вы учите своих студентов?

– Вы не мой студент. И не расстраивайтесь так сильно.

– Вы просто козел. С меня хватит.

Она была права. Питер не слушал ее. В этом коротком обмене репликами он перебивал ее, использовал «но» в ответах на ее заявления (вероятно, это было наименее неправильным из его поступков), сменял темы и не отвечал на ее вопросы. Он был так сосредоточен на победе – и на том, как бы смутить коллегу интеллектуально – что разрушил разговор и пресек все

¹ Позитивная дискриминация включает в себя меры по предоставлению преимущественных прав или привилегий для определенных групп населения, которые применяются для достижения равенства в должностях, уровне образования, доходах для представителей разных полов, рас, этносов, конфессий, сексуальных ориентаций. – *Прим. ред.*

² Кларенс Томас – американский юрист, судья Верховного суда США с 1991 года. Является вторым афроамериканцем в Верховном суде. Считается самым консервативным судьей Верховного суда США за последние десятилетия. – *Прим. ред.*

возможные варианты для будущего продуктивного обмена. В итоге женщина прекратила разговор, однако ей следовало сделать это гораздо раньше.

Разговоры между людьми, чьи взгляды на религию, политику и ценности кардинально отличаются, всегда были необычайно сложными. С этой точки зрения, разговор между Питером и его коллегой в любом случае не протекал бы ровно. Но он также мог пройти и не настолько плохо. Существуют хорошие и плохие способы вести разговоры с людьми, которые придерживаются радикально разных убеждений. И благоприятный исход такого напряженного диалога можно не только представить, но и достичь. Но поскольку наша нынешняя культурная среда глубоко поляризована, продуктивно общаться через эту пропасть еще труднее, чем обычно.

С тех пор как этот диалог состоялся, прошло почти двадцать лет, и раскол между сторонниками различных точек зрения только углубился. Теперь людям еще труднее общаться с другими людьми, которые придерживаются совершенно разных взглядов. Пререкания и недобросовестность кажутся бесконечными: либералы выступают против консерваторов³, религиозные люди – против атеистов, демократы – против республиканцев (в Соединенных Штатах), эта секта – против той, какая-то идентификационная группа – против другой или против всех, и озлобленные, реакционные и радикальные окраины – против сбитого с толку и истощенного центра.

Несмотря на эти и многие другие различия, люди из всех сил пытаются говорить друг с другом. Стороны были выбраны, защитные границы очерчены. В этом пространстве мало кто знает, как разговаривать с «другой стороной», и для многих оппонент в споре представляет собой экзистенциальную угрозу, то есть условный враг угрожает самому существованию всех остальных. И, кажется, что нет ни решения этого конфликта, ни выхода из него. Мы даже не знаем, как справляться с разногласиями за семейными обедами, и все же у нас возникают горячие споры со знакомыми и в социальных сетях. Многие люди справляются с этой угрозой, прячась и игнорируя необходимость вступать в спор. Это прекрасно, и в определенных обстоятельствах такое поведение может быть даже правильным. Однако это решение, которое можно применять лишь от случая к случаю. Поэтому очень важно научиться вести эти трудные, иногда кажущиеся *невозможными*, разговоры.

³ Что касается политики, то многие из наших примеров взяты из американского политического контекста. Когда мы используем слово «либерал», читатели за пределами Соединенных Штатов должны знать, что мы имеем в виду «левые» политические взгляды, восходящие к новому курсу Штатов 1930-х годов. В других контекстах эти взгляды можно было бы назвать социал-демократическими или прогрессивными. Мы используем слово «либертарианец» для обозначения политического либертарианства в американском стиле, которое делает большой акцент на индивидуальной свободе и имеет нечто общее с тем, что большая часть остального мира подразумевает под термином «либерал». **СЕМЬ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ ХОРОШИХ РАЗГОВОРОВ**

Что такое «невозможный разговор»?

«Невозможными разговорами» мы называем диалоги, которые кажутся бесполезными. Причиной, по которой мы признаем разговор сложным, может стать необходимость преодолевать пропасть разногласий в идеях, убеждениях, морали, политике или мировоззрении. При этом мы не имеем в виду обмена репликами, которые происходят в ситуациях, когда некоторые люди абсолютно не желают говорить с вами. Подобные экстремальные примеры, особенно если они сопровождаются угрозами или насилием, – это *не* то, что мы подразумеваем под «невозможными разговорами». Сюда же не относятся и ситуации, когда люди непреклонны в своем отказе говорить или даже слушать. Когда кто-то отказывается говорить с вами, то никакого разговора быть не может. Ни одна книга не научит вас, как заставить кого-то разговаривать, если человек наотрез не хочет делать этого. Эти обстоятельства, однако, исключительно редки. Многие не против вступить в диалог в большинстве случаев.

Хотя продуктивные дискуссии с людьми, которые придерживаются убеждений, радикально отличающихся от ваших, могут быть чрезвычайно трудными, они абсолютно невозможны только в крайних случаях. Обычно, чем больше человек вкладывается в свои убеждения, тем больше он хочет говорить о них. Трудность в этих случаях заключается не в том, чтобы заставить кого-то говорить с вами. Дело в том, что процесс обмена мнениями, когда каждый говорит и слушает, кажется безнадежным. А все потому, что человек напротив не может говорить с вами *на равных*, а старается попросту *навязать* свою точку зрения. В таких случаях на вас смотрят как на сосуд, в который можно влить идеи, или как на оппонента, с которым нужно вступить в спор и победить.

Книга «Искусство продуктивного холивара» научит вас, как вести беседы с людьми, которые открыты к общению, даже несмотря на то, что эти люди и сами разговоры *кажутся* невозможными. Может быть, вы признаете диалог сложным, потому что ваш оппонент злится, или ваши политические разногласия кажутся настолько глубокими, что цивилизованная дискуссия кажется невозможной. Но если кто-то хочет говорить с вами, даже если он экстремист, убежденный верующий или ярый политический сторонник, эта книга научит вас, как эффективно общаться с каждым из них.

Само собой, гораздо проще не вступать в разговоры с теми, кто придерживается иных взглядов, но вы не сможете всегда избегать таких диалогов. Кто-то может подойти и заговорить с вами; вы можете оказаться «в ловушке» в разговоре с друзьями или семьей, когда речь пойдет о религии или политике; или тема может показаться слишком важной, чтобы так просто отказываться от обсуждения. Когда вы оказываетесь в таких ситуациях, гораздо лучше знать, как ориентироваться, чем действовать наугад. Эта книга даст вам возможность вести такие разговоры, даже когда атмосфера в них будет накаляться. Это даст вам возможность выбора.

Зачем вести невозможные разговоры?

По своей сути, книга «Искусство продуктивного холивара» содержит информацию о том, как говорить с людьми, имеющими другие взгляды. Помните: мнения и позиции других людей важны в равной степени, как и ваши. Если вы считаете, что на улице холодно, вам захочется надеть куртку, потому что вы верите, что она согреет вас. Так же и с моральными и политическими убеждениями. Если вы верите, что иностранные захватчики крадут наши рабочие места, насилуют и убивают наших граждан, вы с большей вероятностью проголосуете за сильного человека, который пообещает запечатать границы и обеспечить нашу безопасность (и если вы верите, что ваши политические оппоненты хотят открыть границы, вы с еще большей вероятностью проголосуете соответствующим образом). Если вы верите, что фашисты повсюду и находятся на грани захвата власти, вы, скорее всего, проникнетесь призывам тех, кто выступает за насилие путем «избиения нацистов». Убеждения имеют значение, потому что люди действуют в соответствии со своими убеждениями. Причем независимо от того, истинны они или нет (а ошибаться гораздо легче, чем быть правым).

Убеждения также могут меняться, и существуют правильные и неправильные способы изменить их. Разговор – это хороший способ. Сила – плохой, по всем очевидным причинам, к тому же совершенно неэффективный. Независимо от того, что диктует людям их отчаяние, они никогда не изменят свои взгляды просто потому, что ненавидящие их люди надавали им по голове. Почти во всех случаях *лучший* способ воздействовать на чужие убеждения – провести открытый разговор. Это происходит потому, что разговор – это что-то, сделанное *вместе с* кем-то (корень английского слова «conversation» происходит от латинского слова «con», который означает «с»). Только обсуждение может быть мягким и эффективным вмешательством в убеждения людей. Разговор по своей сути является совместным действием двух и более людей, и он создает возможность для участников пересмотреть свои взгляды. Таким образом, разговор потенциально может изменить то, как люди действуют и за кого голосуют. На самом деле, беседа дает *вам* возможность пересмотреть то, во что *вы* верите, и изменить то, как *вы* действуете и за кого голосуете.

Что можно сделать?

Мы считаем, что каждому из нас следует относиться к умению вести невозможные разговоры как к навыку, которым нужно овладеть. Не бойтесь высказывать свое мнение. Не бойтесь разногласий. Не стесняйтесь задавать вопросы. В такие моменты люди просыпаются и осознают, что существует политический капитал, который можно приобрести, дружба, которую можно создать, понимание, которое можно получить, и интеллектуальная целостность, которую можно использовать, осмысленно вовлекая других и даже сталкивая моральные ценности. Вы можете стать частью этого ренессанса. Для этого вам всего лишь нужно изучить, как продуктивно вовлекать людей в разговоры. Причем делать это таким способом, чтобы люди ощущали меньшую нужду уходить в оборону и не так агрессивно придерживаться своих ценностей.

Вы можете достичь этого, используя проверенные, основанные на фактических данных методы, подобные тем, которые описаны в этой книге.

Мы объясним, как создать продуктивный диалог из того, что в противном случае могло бы стать дуэльным противостоянием, полным нравоучений. Мы предлагаем реагировать на требования собеседников «слушать и верить» своим *вниманием и пониманием, а затем вы сможете посеять в их головах сомнения*. Мы знаем, что это сработает, потому что вели бесчисленные беседы с фанатиками, преступниками, религиозными сектантами и экстремистами всех мастей. Питер провел свое докторское исследование в тюремной системе штата Орегон, беседуя с преступниками о некоторых из самых трудных вопросов жизни. Затем он развил эти методы в бесконечных беседах с жесткими религиозными сторонниками. Джеймс развивал идеи для своих книг и статей, участвуя в длительных беседах с людьми, которые придерживаются радикально различных взглядов на политику, мораль и религию. Эта книга – кульминация наших обширных исследований и жизненного опыта общения с людьми, которые утверждают, что непоколебимы в своих убеждениях.

В нашем сильно поляризованном обществе – пока мы стараемся справляться с растущими требованиями революционной экономики социальных сетей – невозможные разговоры неизбежны. Таким образом, вы не должны надеяться, что сможете избежать неудобных диалогов. Вы также не должны прятаться в тени, когда сталкиваетесь с убеждениями, отличными от ваших. Вы должны увидеть в таких разговорах возможность и воспользоваться ей. Изучите, что вам нужно сделать, чтобы услышать мнение другого и быть услышанным. Выходите из спячки. Высказывайте свое мнение. Но говорите мудро. Книга «Искусство продуктивного холивара» предлагает решения проблем робости, неучтивости, страха и недоверия, которые портят наш разговорный ландшафт.

Чего ожидать и как использовать эту книгу

Книга «Искусство продуктивного холивара» содержит в себе тридцать семь техник, взятых из лучших, наиболее эффективных исследований в области прикладной эпистемологии, профессиональных переговоров об освобождении заложников, выхода из культа, субдисциплин психологии и многого другого. Ее формат максимально прост для понимания. Техники собраны в кластеры в зависимости от сложности их применения: фундаментальные (Глава 2), начальные (Глава 3), средней сложности (Глава 4), продвинутые (Глава 5), экспертные (Глава 6) и техники уровня мастера (Глава 7).

Некоторые техники научат вас вмешиваться в чужие познания, вселять сомнения и помогать людям становиться более открытыми для переосмысления своих убеждений. Другие техники ориентированы на поиск истины. Некоторые представляют собой просто хорошие советы. Все они дают вам возможность говорить с людьми, которые имеют радикально отличающиеся политические, моральные и социальные мировоззрения вне зависимости от целей общения.

Мы прописали и упростили для вас разговорные шаблоны. В них нет никакой ерунды. Мы включили именно то, что вам нужно, чтобы немедленно начать вести эффективные разговоры, несмотря на пропасть между вами и оппонентом. И если вы заинтересованы в изучении литературы, обширные сноски в конце книги содержат информацию о соответствующих исследованиях. Однако, чтобы добиться успеха, знакомиться с каждым из них совершенно не обязательно. Вы можете быть столь же эффективны, не прочитав всего списка литературы. Но если вам хочется углубиться в более подробные объяснения того, почему наши методы работают, именно с них и нужно начать.

Многие разделы также включают в себя зарисовки реальных разговоров. Из них вы узнаете, как включить новые навыки и техники в обсуждение, не ощущая при этом неестественности, словно вы изо всех сил пытаетесь продать человеку какую-то идею. Некоторые разделы также содержат краткие истории с реальными ошибками, которые мы совершили. С их помощью мы надеемся показать, насколько ценными могли бы быть наши знания в тот момент.

Мы советуем вам не торопиться и потратить достаточно времени на изучение каждой главы, прежде чем переходить к следующей. Главы с более сложными техниками базируются на предыдущих, более легких. Поэтому *мы настоятельно рекомендуем вам читать эту книгу последовательно и не забежать вперед*. Чтобы наилучшим образом использовать то, что описано в книге, параллельно чтению ведите реальные разговоры лицом к лицу. В них вы сможете практиковать методы, которые изучаете, глава за главой, прежде чем переходить к следующему. Уделите особое внимание второй и третьей главам. Скорее всего, после их прочтения вы будете думать, что уже освоили техники, упомянутые в них. На самом деле, эти главы содержат незаменимые инструменты, от которых зависит успех использования более продвинутых методов, стратегий и подходов.

Наконец, мы верим, что в данный момент человечество вступает в новую эру. В эру, где эффективные разговоры с «вражеским лагерем» обретают все большую ценность. Людям все больше и больше надоедает невозможность поговорить с другими на спорные темы и постоянный стресс при высказывании своего мнения. Эта книга для тех, кто уже сыт по горло этими проблемами. Хватит обзывать. Хватит осуждать. Хватит проявлять враждебность. Книга содержит в себе полный набор инструментов, которые позволят вам взять на себя ответственность за свои разговоры. Вы узнаете, как проникнуть в чье-то мышление и помочь оппоненту изменить собственное мнение, а *также* поймете, как совместно искать истину. Даже в разговоре со сторонниками жестких мер и идеологами. Диалоги, в которых собеседники остаются вежливыми, дают нам силы. С их помощью *возможно* влиять даже на самые стойкие умы,

несмотря на глубокую пропасть между вашими взглядами. Вот инструменты, которые мы вам предлагаем.

Семь фундаментальных принципов правильного разговора

Как вести диалог с кем угодно, от незнакомцев до тюремных заключенных

Вы думаете, что у глав государств бывают только серьезные разговоры, но на самом деле они часто начинаются с обсуждения погоды или банальностей вроде: «Мне очень нравится ваш галстук».

Мадлен Олбрайт

#1 – Обозначьте цели

Почему вы принимаете участие в разговоре?

#2 – Превратите собеседника в партнера

Помогайте друг другу, а не становитесь противниками

#3 – Постарайтесь понять чужую точку зрения

Установите раппорт и поддерживаете хорошую связь друг с другом

#4 – Слушайте

Больше слушайте и меньше говорите

#5 – Убейте в себе посланника

Не пытайтесь навязать собеседнику свою правду

#6 – Узнайте чужие намерения

На самом деле, намерения людей намного лучше, чем вы думаете

#7 – Вовремя отступайте

Не пытайтесь заставить вашего собеседника выйти за пределы его зоны комфорта

В основе всего в нашей жизни лежат фундаментальные истины. Если вы, например, способны выполнить сложный маневр в балете, то только потому, что вы понимаете базовые элементы этого искусства. Весь опыт и все мастерство строятся на прочном фундаменте.

Умение вести беседу цивилизованно и эффективно – это навык. Он требует знаний и практики, поэтому вам придется начать с фундаментальных принципов общения. Позже, когда вы их усвоите, вам не придется думать об их использовании. Вы просто будете поступать верно. Но без них вас могут ожидать столкновения с огорчениями, сорванные разговоры и напряженные отношения.

Прежде всего вы должны уяснить, что цивилизованная дискуссия невозможна, если вы и ваш собеседник воспринимаете друг друга как противников. Вы должны превратить оппонента в партнера. Чтобы достичь этого, вам нужно понять, чего вы хотите от разговора, выдвинуть благоприятные предположения о намерениях других, слушать и стремиться к равноправному взаимодействию (что отличается от простой передачи сообщения). **Научиться слушать – это первый шаг к эффективному общению.** У вас будет желание сказать все, что у вас на уме, но его нужно преодолеть. Наконец, вам также нужно знать, когда и как изящно закончить разговор.

В целом, эта глава научит вас *семи основным принципам правильного разговора*: определению ваших целей; формированию партнерских отношений; развитию взаимопонимания; умению слушать другого человека; избавлению от желания навязать свою точку зрения (то есть умению вовремя придержать язык); умению учитывать намерения другого человека и осозна-

нию, что чужие помыслы, вероятно, лучше, чем вы предполагаете; а также знанию того, когда и как прервать диалог.

Даже если в конечном счете вы овладеете только этими основами, почти все ваши разговоры значительно улучшатся, причем с абсолютно разными людьми. Без этих умений любые другие навыки, которые вы попытаетесь освоить, будут лишены необходимой основы и не будут столь же эффективными. Поэтому на следующих страницах книги мы поговорим о семи основных принципах ведения цивилизованного разговора.

#1 – Обозначьте цели

Зачем вы вступаете в диалог?

Люди принимают участие в обсуждении, имея для этого огромное количество причин. Зачастую люди просто-напросто хотят поговорить и наладить контакт с собеседником. Но иногда бывает и так, что люди руководствуются куда более функциональными целями, связанными, например, с работой. Такие цели могут включать что-то из следующего:

1. Достижение взаимопонимания (стороны стремятся понять позицию друг друга, но не обязательно приходят к согласию);
2. Получение знаний друг от друга (желание выяснить, как другие люди приходят к своим выводам);
3. Поиск истины (совместное выяснение того, что истинно, или исправление ошибочных убеждений);
4. Вмешательство (попытка изменить чьи-то убеждения или методы формирования убеждений);
5. Желание произвести впечатление (стороны стремятся впечатлить собеседника или кого-то, кто может наблюдать за разговором);
6. Чувство принуждения (когда человек чувствует себя вынужденным говорить с кем-то).

Если для начала вы определите свои цели в разговоре, ваш путь станет легче. Спросите себя: «Зачем я веду этот разговор? Каковы мои цели? Что я хочу получить от взаимодействия?» Ваш ответ может быть любым из приведенных выше примеров. Либо же вы просто желаете провести приятный, дружелюбный и легкий разговор.

Вы можете иметь более одной цели, не иметь никакой конкретной цели или изменять свои намерения в середине разговора. Все это вполне приемлемо, но вы должны четко представлять, чего хотите добиться, когда начинаете обсуждение⁴. Начните с вопроса, в чем конкретно вы заинтересованы больше: в том, чтобы найти истину, или же помочь кому-то пересмотреть свои взгляды. Может быть, вы хотите и того, и другого, или, может быть, одна из целей для вас наиболее значима, чем другие. Как только вы узнаете свои намерения, воспользуйтесь разговорными техниками, которые могут лучше всего помочь вам их достичь.

#2 – Превратите собеседника в партнера

В 1970-х годах наставник Питера, профессор психологии Портлендского государственного университета, доктор Фрэнк Уэсли пытался выяснить, почему некоторые американские военнопленные перебежали в Северную Корею во время Корейской войны. Его исследование показало, что практически все перебежчики прибыли из одного американского тренировоч-

⁴ Подробнее об управлении целями разговора и стратегическом рассуждении см. Mbarki, Bentahar, & Moulin, 2008; Waldron et al., 1990. Heinrichs, 2017 (esp. pp. 15–26). Здесь предлагается понятный, менее научный взгляд на проблему.

ного лагеря. В ходе обучения им внушили, что жители Северной Кореи – жестокие, бессердечные варвары, презирующие Соединенные Штаты и целеустремленно стремящиеся к их уничтожению. Но когда те военнопленные увидели лишь доброту со стороны своих пленителей, их первоначальная идеологическая обработка потерпела крах. Они стали гораздо более склонны к дезертирству, чем те военнопленные, которым либо ничего не рассказывали о жителях Северной Кореи, либо давали о них более нейтральные сведения.

Собеседники

Путь к изменению сознания, влиянию на людей, построению отношений и поддержанию дружбы лежит через доброту, сострадание, сочувствие, обращение с людьми с достоинством и уважением, а также осуществление этих соображений в психологически безопасной среде⁵. Для всех нас вполне естественно с благосклонностью относиться к тому, кто слушает, проявляет доброту, хорошо относится к нам и проявляет уважение. Верный способ укоренить в людях существующие убеждения, вызвать разобщенность или посеять недоверие – создать вражескую и угрожающую атмосферу. **Легко не любить того, кто подл, плохо к вам относится, не слушает или не уважает вас.** Вы, несомненно, можете вспомнить примеры из своей собственной жизни.

К счастью, довольно легко создать доверительную, безопасную коммуникативную среду и избежать конфликта⁶. А сделать это можно так: смотрите на себя как на *собеседника*. То есть относитесь к другим так, как будто вы прикладываете совместные усилия, чтобы создать плодотворную беседу. На самом деле, ведь так это и есть. Начать рассматривать ваши разговоры как партнерские отношения – это самый большой шаг, который вы можете сделать, чтобы эти разговоры оставались цивилизованными и строили отношения, а не разрушали их. Принять эту позицию также удивительно легко.

⁵ Это необходимые работы для изучения психологически безопасной среды. Ознакомьтесь с Edmondson, 2003; Edmondson & Roloff, 2008, pp. 187–188. Описывая проблему продуктивной работы в команде, Эми К. Эдмондсон определяет психологически безопасную среду как такую, в которой «никто не будет наказан или унижен за ошибки, вопросы или просьбы о помощи» (Edmondson, 2003, p. 267). В безопасной, доверительной среде люди «менее склонны сосредотачиваться на самозащите» (Edmondson & Roloff, 2008, p. 188) и, таким образом, более склонны усердно искать истины, сосредоточившись на продуктивных дискуссиях. В контексте разговоров один на один лучший способ создать психологически безопасную, доверительную среду – это рассматривать человека, с которым вы разговариваете, как партнера, а не как противника. С другой стороны, психологически безопасной средой можно назвать ту, в которой некоторые варианты критики не приветствуются, а сама обстановка собеседнику представляется безопасной. Однако стоит помнить, что критика идей необходима, так как она помогает приблизиться к истине. Но критика не обязательно должна быть наказывающей или унижительной, даже если вашему собеседнику не нравится то, что о нем говорят. Существует баланс между обеспечением достаточной психологической безопасности и обеспечением чрезмерной и инфантилизирующей формы безопасности, которая может поспособствовать групповому мышлению и вере в заблуждения. Такой исход дискуссии далек от подлинного поиска истины. Доверие занимает центральное место в психологически безопасной среде. При отсутствии доверия на продуктивную дискуссию остается мало надежды. Однако не стоит рассматривать людей, участвующих в разговоре, как сторонников одних и тех же моральных ценностей – это сомнительный подход к обеспечению доверия. Безопасная среда позволяет незнакомцам доверять друг другу, даже если на это не было веских причин (стоит отметить, психологически безопасная среда может играть существенную роль в формировании сексуальных отношений в стенах церкви, где слишком много доверия дается слишком свободно тому, кто считается приверженцем тех же моральных взглядов). Поскольку можно критиковать и оспаривать чужие идеи в среде, не нарушающей доверия, нет причин смешивать психологически безопасную среду с «безопасными пространствами», свободными от критики.

⁶ Ekman, 2003, pp. 73–76. Примечание: мы знаем о споре, связанном с некоторыми выводами Экмана, особенно в отношении связи между выражением лица и эмоциями. См., например, Lisa Feldman Barrett (2017). Мы не полагаемся ни на какую ученость Экмана, которая зиждется на этих подробностях.

От победы к пониманию

Как перестать видеть в людях противников, моральных дегенератов или даже врагов, и вместо этого начать воспринимать их как ценных партнеров и коллег?

Сделайте целью вашего взаимодействия не победу, а понимание.

Постарайтесь сделать так, чтобы вашей первоначальной целью в общении стало *понимание* позиции и взглядов вашего собеседника⁷. Откажитесь от враждебных мыслей (конфликтов, споров, раздоров, дебатов, высмеиваний, а также от идеи во что бы то ни стало победить). Вместо этого придите к идее совместного мышления (сотрудничества, партнерства, выслушивания и изучения)⁸. Отойдите от убеждения «Этот человек – мой оппонент, который должен разобраться в том, что я говорю». Думайте в ключе «Этот человек – мой партнер в этом разговоре, так что я могу многому научиться у него, в том числе изучив его взгляды и их причины».

Вполне возможно, что сейчас вы подумали про себя: «Я могу разговаривать как с партнерами почти со всеми людьми. Но только не с этим расистом!» На самом деле, вы можете и это.⁹ Если черный музыкант Дэрил Дэвис может вести вежливые беседы с членами Ку-клукс-клана (ККК) и помогать им отказываться от идей ККК (а он может: у него есть шкаф, полный их брошенных капюшонов, доказывающий это), то и *вы* можете поговорить с расистом. Это может быть *любой человек, который придерживается какой-либо системы убеждений*. Вы можете выяснить, почему он верит в то, во что верит¹⁰.

Одним из ключей к пониманию того, что вы в состоянии вести, казалось бы, невозможные разговоры, является признание факта, что дискуссии – естественная среда обучения для обоих людей. Отношение к человеку как к партнеру в цивилизованном диалоге не означает принятия его выводов или принятия его аргументации¹¹. (Признак воспитанного ума, как уже было сказано, это понимание позиции без необходимости принимать ее)¹². Это означает, что вы должны думать вместе с кем-то. Тогда вы сможете понять не только то, во что человек верит, но и почему он верит в свои убеждения. В процессе такого взаимного общения вполне возможно, что человек сам поймет ваши рассуждения или увидит, что его рассуждения ошибочны. Также может случиться, что вы обнаружите ложные убеждения в самом себе¹³. Партнерство в разговоре не обязательно связано с согласием или несогласием. Здесь речь идет о вежливости, милосердии и взаимопонимании¹⁴.

⁷ Habermas, 1985, pp. 22–27, 40, 122–145, 149–150; Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 37–38.

⁸ Совместные цели, такие как взаимно привлекательная, вдумчивая беседа, могут отличаться от личных целей, таких как победа или желание казаться умным.

⁹ Fisher, Ury, & Patton, 2011, pp. 163–168; Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 41–42, 52–53, 92–93, 244–257. Некоторые виды разногласий хороши или даже полезны (конфликт касательно метода выполнения задачи, политические разногласия), в то время как другие – нет (если в разговоре присутствуют агрессия, грубость, угрозы унижения, особенно перед другими). Деструктивное поведение типично для «культуры отмены» (Культура отмены (call-out culture) – современная форма ostracism, при которой человек или определенная группа лишаются поддержки и подвергаются осуждению в социальных или профессиональных сообществах, как в онлайн-среде и в социальных медиа, так и в реальном мире. (Википедия)), при желании опозорить кого-то, и к таким методам иногда прибегают представители как «левых», так и «правых». Обратите внимание, в последнее время «культура отмены» чаще проявляется в среде «левых», чем у нерелигиозных «правых», хотя такое поведение часто было характерной чертой религиозных «правых». Более того, «правые» склонны к «культуре изоляции», которая основана на изолирующем поведении, то есть избегании, в противоположность увещаниям.

¹⁰ Friedersdorf, 2017.

¹¹ Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 182–183.

¹² Bennion, 1959, p. 23. (Хотя происхождение этой цитаты оспаривается, она приписывается Аристотелю в книге Religion and the Pursuit of Truth Бенниона.)

¹³ Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 166–167.

¹⁴ Habermas, 1985, pp. 22–27, 40, 122–145, 149–150.

В худшем случае вам придется выслушать что-то действительно мерзкое. Тогда вы уйдете от разговора с лучшим пониманием того, почему люди придерживаются отвратительных убеждений. Однако, скорее всего, такими действиями вы создадите комфортную среду для общения, построите отношения, лучше поймете и рассмотрите схожие аргументы, а также, возможно, даже пересмотрите свое собственное мышление¹⁵.

Само собой, здесь есть подвох. **Вы не можете контролировать чужое поведение. Вы можете контролировать только свое собственное.** Поэтому вы должны стать тем человеком, кто первый проявит стремление понять собеседника. Даже если поначалу ваш партнер не пожелает следовать за вами. Вам также придется принять активное участие в создании и поддержании динамики партнерства и быть готовым уйти, если это станет невозможным. Подробнее об этом мы поговорим в следующих главах.

Формирование партнерских отношений

А вот так это работает на практике. Ниже приведены несколько простых действий, которые вы можете предпринять, чтобы установить партнерские отношения между вами и собеседником:

1. Убедитесь, что ваши цели и желания касательно сотрудничества и взаимопонимания выражены четко¹⁶. Скажите: «Я действительно хочу понять, что привело вас к этим выводам. Я надеюсь, что мы сможем разобраться в этом вместе»;

2. Предоставьте своему партнеру возможность отклонить приглашение к разговору, не отвечать на ваши вопросы или прекратить разговор в любое время. Не давите на собеседника, если ему неудобно участвовать в беседе¹⁷;

3. Спросите себя, *а не своего партнера*: «Как кто-то мог в это поверить?» Причем спросите серьезно, с любопытством, а не с недоверием. По мере того, как вы пытаетесь найти ответ, возрастает вероятность, что ваш разговор останется в прежнем русле и не станет неприятным.

#3 – Постарайтесь понять чужую точку зрения

Энтони Магнабоск – уличный эпистемолог¹⁸¹⁹. Такие люди применяют знаменитый метод опроса Сократа и другие разговорные инструменты, чтобы помочь другим пересмотреть свои убеждения и взгляды²⁰.

¹⁵ Интересный отрывок Эми К. Эдмондсон (2003, pp. 264–265) сплетает воедино важные темы, возникающие в результате изучения организационной командной работы: «В этом исследовании доверие уменьшало вероятность конфликта отношений в командах высшего руководства, так что конфликт задач (продуктивное несогласие по поводу содержания своих решений и идей, углубляющих когнитивное понимание проблемы) мог помочь команде выработать лучшие решения. Названный Леонардом-Бартоном (1995) «творческим трением», конфликт задач, таким образом, может существовать в пределах психологически безопасной среды. Его задача – создать атмосферу обучения и обсуждения, чтобы участники беседы могли привнести в нее свои инновации, а групповое размышление прошло продуктивно. *В противном случае такой конфликт носит деструктивный характер – характеризуется агрессией, резкими выражениями и угрозой унижения перед другими*. Точно так же Барсаде и ее коллеги (2001) обнаружили, что *психологическая безопасность умеряет влияние конфликта на гнев*. Психологическая безопасность позволяет группам ставить высокие цели и работать над их достижением через циклы обучения и сотрудничества». Такие темы доверия, психологической безопасности и потенциальной выгоды от хорошо управляемых разногласий повторяются в различных работах, собранных в West, Tjosvold and Smith (2003), и в подборке из них (включая статью Эдмондсона), содержащейся в West, Tjosvold and Smith (2005).

¹⁶ Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 145, 146, 156, 157, 206–208.

¹⁷ Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 131–146, 155–158, 177.

¹⁸ Человек, применяющий эпистемологию на практике в повседневных разговорах.

¹⁹ Используя техники из книги *A Manual for Creating Atheists* (Богоссян, 2013), Магнабоско расспрашивает незнакомцев касательно их глубоко укоренившихся убеждений. Он снимает эти взаимодействия и выкладывает их в интернет. Его видео можно найти здесь: <https://www.youtube.com/user/magnabosco210>.

²⁰ Boghossian, 2013.

Энтони встретился с Кэри после того, как она вернулась из похода. Сначала Энтони установил взаимопонимание со своей собеседницей. То есть он наладил с женщиной связь и помог ей почувствовать себя комфортно. И только потом он приступил к разговору о ее вере в Бога²¹.

– Доброе утро! – здоровается Энтони. – Как твои дела? У тебя случайно нет пяти минут, чтобы поболтать?

– Конечно, конечно! – соглашается Кэри.

– Отлично, спасибо. Ничего, если я буду записывать его и выведу в прямой эфир?

– Хорошо. О чем ты хочешь поговорить? – спрашивает девушка.

– Замечательный вопрос...

Кэри смеется.

– Я завожу разговоры с незнакомцами буквально на пять минут...

– Хорошо... – соглашается девушка.

– ...чтобы узнать, во что они верят и почему, – договаривает Энтони.

– Хорошо! – Кэри звучит воодушевленно.

– Это должно быть весело.

– Отлично!

– Хорошо, спасибо тебе, – благодарит собеседницу Энтони.

– Может быть, мне снять мои солнцезащитные очки? – предлагает Кэри.

– Как хочешь! Как тебе будет удобнее.

– Хорошо, – Кэри снимает очки.

– Как тебя зовут?

– Кэри.

– А я Энтони, – мужчина протягивает руку для пожатия.

– Приятно познакомиться, – улыбается девушка.

– Мне тоже очень приятно! Как я могу записать твоё имя?

– К-Э-Р-И.

– Отлично... – Энтони записывает её имя для заметок под видео. – Тебе нравится это место?

– О да.

– Потрясающе! Я выбирался сюда несколько раз. Но обычно я гулял здесь с моими детьми, так что обычно я не могу забраться так далеко, как хочу.

– У меня такая же проблема! Я тоже обычно приезжаю сюда с моими детьми, – соглашается Кэри.

– Да уж! Они могут очень сильно тормозить весь процесс.

– Да.

– На этот раз ты тоже пронеслась мимо всего галопом по европам или...?

– На самом деле, это первый раз, когда я добралась досюда совершенно одна, так что было очень здорово попробовать что-то потруднее, – признается Кэри.

– Ого, отлично-отлично! – подбадривает её Энтони.

Этот диалог продолжался около двух минут. За эти две минуты Энтони смог достичь взаимопонимания с Кэри, чтобы она чувствовала себя комфортно, разговаривая с незнакомцем о своих личных убеждениях. Далее он уже перешел к разговору о ее вере в Бога.

Дружелюбие, комфорт и доверие

Взаимопонимание является также проявлением дружелюбия. Когда вы установили взаимопонимание с вашим собеседником, между вами появляется близость, в которой вы оба чув-

²¹ Magnabosco, 2016a.

ствуете себя комфортно, ладите, взаимно сопереживаете и работаете над созданием доверия. Это самый важный элемент в простых дружеских беседах, которые не терпят разногласий и объединяют людей. Та же магия дружелюбия необходима и для целенаправленных бесед. Если рассматривать разговоры как партнерские отношения, то большая часть работы направлена на то, чтобы эти разговоры имели хороший эффект. Создание и поддержание дружеской атмосферы еще больше улучшает ситуацию. **Чем сильнее люди расходятся в своих позициях, тем важнее строить и поддерживать взаимопонимание**²². Более того, «по мере укрепления связи, [человек, с которым вы разговариваете] менее склонен к защите и более открыт для внушения»²³.

Чтобы установить взаимопонимание, задавайте искренние вопросы (то есть вопросы, на которые вы действительно хотели бы получить ответы, и никогда не задавайте вопросы так, словно это ваша тактика). Для незнакомых людей обсуждение фильмов, музыки или общих знакомых – отличное начало для установления взаимопонимания. Если вы уже знакомы с кем-то, то потратьте немного времени на то, чтобы наверстать упущенное: спросите, как поживают их дети, родители, разузнайте про их новый дом и так далее. Как правило, в зависимости от контекста построение взаимопонимания в начале разговора занимает всего несколько минут²⁴.

Если у вас уже есть взаимопонимание с кем-то, например, с другом, то сохранение дружбы должно быть выше, чем победа в споре или получение риторических очков. Дружья с большей вероятностью выслушают вас и будут более серьезно относиться к вашим идеям. Но гораздо важнее ваша дружба: заботьтесь и лелейте взаимопонимание, которое между вами есть, вместо того, чтобы угрожать ему. Это не значит, что вы никогда не должны не соглашаться со своими друзьями. Напротив, несогласие может сделать дружбу крепче, но помните, что вы прежде всего друзья. Уделите все необходимое время и насладитесь установлением взаимопонимания, прежде чем погрузитесь в обсуждение спорных вопросов. И не забудьте поболтать с ними просто как с друзьями и оставить целенаправленный разговор вне общения. Сосредоточьтесь на дружбе!

Практические способы установления взаимопонимания

Вот несколько практических советов, касающихся установления взаимопонимания как с незнакомыми людьми, так и с друзьями:

1. Выстраивайте взаимопонимание сразу же. Не начинайте разговор с существенного вопроса, особенно если он спорный;

2. Если вы не знаете кого-то, вот несколько вопросов, которые помогут установить взаимопонимание:

Привет. Меня зовут Х. Как дела?

Приятно познакомиться. Меня зовут Х. А как ваше имя?

Вот здесь написано, если что, мое имя. Как вы узнали об этом месте?

Сразу же после этих фраз вы можете начать задавать вопросы для установления взаимопонимания, которые будут направлены на изучение мотивов и интересов людей:

*Можете рассказать побольше о том, почему это важно для вас*²⁵?

Что вас так заинтересовало в этом?

²² Fisher, Ury, & Patton, 2011; Phelps-Roper, 2017.

²³ Grubb, 2010, p. 346; Kellin & McMurty, 2007.

²⁴ Zunin & Zunin, 1972, pp. 6–9, 15.

²⁵ Civility, 2015.

Как вы проводите большую часть своего свободного времени? Чем вы увлечены? (Не спрашивайте: «Чем вы занимаетесь?», так как этот вопрос редко раскрывает чьи-то действительно страстные увлечения)²⁶.

Как вам нравится, чтобы вас называли²⁷?

Где вы об этом узнали²⁸?

3. Найдите общие интересы.

На самом деле, существует бесконечное число взглядов, которые у вас и у вашего собеседника могут совпадать²⁹. Возможно, вы вдвоем занимаетесь джиу-джитсу, любите суши, имеете татуировки, проводите вечера за чтением научной фантастики, скоро станете родителями, живете в одном районе или яростно придерживаетесь какой-то стороны в политическом вопросе. Помните об этих общих чертах, если ваш разговор становится жарким.

Одна общая черта, которая есть у каждого человека, кроме психопатов, – это стремление к добру: вы оба хотите лучшего для себя, своих друзей и своего сообщества. Хотя вы и можете расходиться во взглядах на будущее, стремление жить лучшей жизнью – это основополагающая общая черта для любого человека.

4. Не пытайтесь вести параллельный разговор.

Параллельный разговор случается, когда вы, не дослушав собеседника, начинаете рассказывать, например, про свой похожий опыт. То есть, если кто-то говорит вам, что он только что вернулся с Кубы, не начинайте говорить о том времени, когда вы сами были на Кубе. Спросите другого о его опыте в этой стране. Не пытайтесь свести каждую историю к обсуждению вашей жизни. Параллельный разговор разрушает взаимопонимание.

5. Инвестируйте в отношения, независимо от своих политических взглядов.

Дружба порождает доверие и открытость, которые действуют как мосты через пропасти. Существует выражение: «Никому нет дела до того, что вы знаете, пока люди не узнают, насколько вам есть дело до них». Мы более подробно обсудим это утверждение в третьей главе, но эта фраза говорит о том, что вы должны заботиться прежде всего о *других людях и их убеждениях*, а не о ваших политических или моральных обязательствах.

6. Вступайте в разговоры на серьезные темы только в том случае, если вы готовы выкроить время.

Не спешите и не пытайтесь провернуть стратегию «бей и беги». Если вы не можете по существу погрузиться в чьи-то идеи, отложите разговор на то время, когда у вас появится возможность обстоятельно все обсудить. Если вы стараетесь ускорить диалог, это также мешает взаимопониманию³⁰. Если ваше время ограничено, используйте минуты, которые у вас есть, чтобы построить взаимопонимание или узнать последние новости.

7. Будьте готовы поговорить о чем-нибудь другом.

²⁶ Lowndes, 2003.

²⁷ Miller, 2005, p. 281.

²⁸ Для получения более подробной информации о том, как выстроить взаимопонимание, ознакомьтесь с книгой Криса Восса «Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с экстремально высокими ставками. От топ-переговорщика ФБР (Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It)» (Voss & Raz, 2016, pp. 23–48).

²⁹ Датская телевизионная станция TV2 создала рекламу «Все, что мы разделяем», которая стала вирусной. Это наглядно продемонстрировало, что у людей гораздо больше общего, чем они подозревают (Zukar, 2017).

³⁰ Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 139–140.

Вы знаете того дядю, который разрушает ваши семейные сборища, потому что он просто не может оставить в покое свою религию или политику? Не будьте таким человеком. Если обстановка начинает накаляться, имейте наготове другую тему для разговора, которая охладит пыл беседующих. Если же разговор сам ушел от спорного вопроса, не поднимайте его снова. Навязывание проблем разрушает взаимопонимание.

8. Избегайте вызовов, только если они не связаны с серьезными нарушениями.

Вступить в конфронтацию значит сказать человеку, как правило, неожиданно и в резкой форме, направленной на то, чтобы вызвать стыд, что он пересек моральную границу. За этим часто следуют моральные наставления, например: «Ты должен сделать это...» или «Ты не должен делать этого...». Если вы бросаете вызов человеку, прерывая его мысль, вы рискуете разрушить взаимопонимание, которое вы успели выстроить.

Найдите более деликатный и более своевременный способ заявить о вашем беспокойстве. Скорее всего, ваш партнер делает все возможное, чтобы доходчиво выразить свои мысли. Вместо того чтобы выкрикивать ему оскорбления, постарайтесь понять смысл того, что он говорит, и оценить, насколько его мысли соотносятся с реальным положением вещей, какими бы грубыми они ни были. Конечно, если кто-то намеренно ведет себя оскорбительно, вы должны постоять за себя, сказать что-то и установить четкие границы. Либо просто закончить разговор.

9. Будьте вежливыми.

Говорите «пожалуйста» и «спасибо». Кроме того, говорите «я ценю твою позицию» каждый раз, когда кто-то выступает против вас с контраргументом или не соглашается с вашими словами³¹.

#4 – Слушайте

Подумайте об активном слушании с точки зрения вашего собственного опыта. Кого бы вы предпочли пригласить на ужин: кого-то, кто знает «все» и убедителен в своих речах, или кого-то, кто является внимательным слушателем и привлекает вас, позволяя чувствовать себя услышанным? Если вам посчастливилось иметь друзей, которые являются опытными слушателями, то вы уже знаете, кого пригласить на ужин. **Люди находят глубокое удовлетворение, когда их слушают.** А награда, которую вы можете получить, добросовестно и искренне слушая, огромна.

Если вы не слушаете собеседника, то не сможете его и понять. Если вы не в состоянии понять другого, ни о каком разговоре не может идти и речи. Слушать и слышать кого-то намного сложнее, чем кажется на первый взгляд. Эти навыки требуют практики. Сделайте все возможное, чтобы услышать человека. Пускай в основе вашего подхода к разговору всегда лежит активное слушание собеседника.

Лучшие практики для развития ваших навыков слушателя

Вот несколько предложений, которые помогут вам мгновенно улучшить вашу способность слушать других людей:

1. «Продолжай...», «Нет, ты продолжай».

Если вы начали говорить в один и тот же момент вместе с другим человеком, не продолжайте свою реплику. Вместо этого скажите: «Продолжай». Если собеседник ответит: «Нет, это

³¹ Чтобы увидеть мастерское применение этого в действии, посмотрите выступление Фреда Роджерса (Mister Rogers) 1969 года перед подкомитетом Сената США по коммуникациям (Bot-Junkie, 2007).

ты продолжай», продолжайте настаивать: «Нет, лучше все-таки ты». И позвольте ему выговориться.

Думайте об этом, как о ситуации, когда вы подошли к двери в тот же самый момент, как и кто-то другой. Не ныряйте через дверь, а сделайте шаг назад и позвольте другому пройти вперед. Если он сделает то же самое и жестом пригласит вас пройти, то можно сделать шаг назад и жестом предложить пройти все-таки ему. Подобно безопасному вождению, вы всегда можете уступить свое право прохода, но не забывайте, что право прохода работает только тогда, когда оно действительно у вас есть.

2. Смотрите прямо на человека и повернитесь к нему всем телом.

Не забывайте кивать, чтобы подтвердить, что вы все поняли. Это не должно походить на вымученную игру. Слушайте искренне. Будьте полностью вовлечены в разговор.

3. Заканчивайте мысли собеседника, только если он не может подобрать слово, а вы его знаете.

Слушайте. Не вступайте в разговор, пока не услышите и не обработаете то, что говорит собеседник. Слушайте.

Если в какой-то момент разговор становится напряженным, слушайте больше, говорите меньше и не спешите заполнять молчание словами. Ждите. Если покажете себя, как отличного слушателя, с вами будет крайне трудно иметь враждебные отношения.

4. Берите паузы.

Паузы – это решающие моменты, во время которых люди размышляют. Не спешите их заполнять. **Паузы могут укрепить доверие и взаимопонимание, давая вам возможность понять рассуждения вашего партнера.**

В западной культуре люди зачастую чувствуют себя неловко во время разговорных пауз (иногда их называют термином «лакуны» или пробелы). Паузы следует рассматривать не как проблему, требующую решения, а как возможность. Момент непрерывной тишины предлагает участникам «возможность для размышления и рефлексии».

5. Если вы обнаружите, что вас отвлекает что-то в вашем непосредственном окружении, либо повернитесь спиной к этому раздражителю, либо четко объясните, что вас отвлекает.

Это может сформировать общую связь, если ваш собеседник тоже отвлекается на тот же раздражитель. Например, если вас отвлекает горячий разговор в соседней комнате, скажите: «У них действительно напряженный разговор. Это меня отвлекает. А вас это отвлекает?»

6. Если вам неясно, что имеет в виду собеседник, возложите бремя понимания на себя.

Во время паузы в разговоре скажите: «Не уверен, что я правильно понимаю. Не могли бы вы объяснить?» Однако избегайте фраз вроде: «Это было совсем непонятно» или «Это не имеет смысла». А особенно сторонитесь фразы: «Вы не четко выразили свою мысль».

7. В тот момент, когда вы почувствуете страх, разочарование, гнев, возмущение или отвращение, исходящие от вашего собеседника, обратите внимание на конкретные слова, которые он использует.

Страх и разочарование – это чувства. Один из лучших способов разобраться в том, что испытывает другой человек во время напряженного разговора, – прислушиваться к нему и *признавать* то, что он чувствует.

Повторяйте конкретные слова, выражающие чувства, например: «Я слышу. Я понимаю ваше разочарование»³². Признание посредством использования одних и тех же слов потенциально может увести разговор от конфликта³³. По крайней мере, это доказывает, что вы слушали собеседника.

8. Если вы начинаете теряться или отвлекаться, когда кто-то говорит с вами, посмотрите ему прямо в глаза и скажите: «Мне очень жаль. Вы можете, пожалуйста, повторить?»

Если вы постоянно отвлекаетесь до такой степени, что это мешает вам слушать, то, скорее всего, пришло время закончить разговор.

9. Если вы и ваш партнер случайно начали говорить в одно и то же время, и он продолжил свою мысль, в то время как вы замолчали и продолжили слушать, не начинайте свою следующую реплику со слов, на которых остановились.

Представьте, что вы разговариваете и вдруг перебиваете друг друга. Последние слова, сказанные вами: «И он сказал мне...». Когда вы снова начнете говорить, не начинайте эту фразу вновь. Из-за этого собеседнику может показаться, что вы не услышали его слов, которые он только что сказал. Вместо этого, когда придет ваша очередь говорить, озвучьте точку зрения партнера, переформулировав ее, и только потом продолжите свою мысль. Либо вовсе откажитесь от ее озвучивания, продолжив мысль вашего собеседника.

10. Не доставайте телефон во время разговора.

Не забывайте об этом, даже если телефон вам нужен лишь для поиска дополнительной информации.

11. Говорите собеседнику, что понимаете его, чтобы подтвердить, что вы продолжаете его слушать.

И пусть это будет правдой. «Понимаю» – это очень простая, но крайне эффективная реплика.

#5 – Убейте в себе посланника

Вы когда-нибудь думали, что вроде бы убедительно обосновали свою позицию только для того, чтобы кто-то быстро отверг ваше заключение? Это часто происходит потому, что люди просто доставляют сообщения, а получатель отвергает акт доставки. Никто не любит, когда ему читают нотации.

Исследовательская литература по эффективным беседам показывает, что подобная передача сообщений *не работает*³⁴. А все из-за того, что посланники не пытаются преодолеть политические и моральные барьеры в диалоге. Более того, они даже не пытаются вести цивилизо-

³² Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 85–108, 163–184.

³³ Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 207–208.

³⁴ Stone, Patton, & Heen, 2010, pp. 25–43, 137–140, 196–197. Более точно, передача сообщений не работает в спорных разговорах, особенно если вы находитесь по разные стороны моральной пропасти. Донесение посланий может работать с людьми, которые уже согласны с вами, но такую речь не зря сравнивают с проповедью. Простое сообщение информации при наличии моральной пропасти почти всегда приводит к неудаче. Неудача не обязательно вызвана содержанием посланий. Дело либо в несоответствии лежащих в основе предположений, либо в неспособности человека говорить на другом «моральном диалекте». Помочь консерватору, например, принять либеральное послание (которое противоречит основополагающим ценностям консерватора) – значит также попросить его поставить под сомнение свою консервативную (моральную) идентичность. Вы будете просить у него слишком многого. Именно поэтому часто такой разговор заканчивается именно тем, что сообщение игнорируется (эта тема подробно рассматривается в Главе 7). Консервативные заявления о «либеральных СМИ» за последние несколько десятилетий, теперь повторяемые либералами о «правых СМИ», являются прекрасным примером «убийства посланников» и игнорирования сообщений.

ванную беседу, они всего лишь доставляют сообщения. **Разговоры – это обмен мнениями. Сообщения – это информация, передаваемая в односторонних транзакциях.** Посланники навязывают убеждения и предполагают, что их аудитория будет слушать и в конечном итоге примет их выводы.

Даже когда сообщениям не приходится преодолевать пропасть в виде различных политических взглядов, они, как правило, плохо воспринимаются. В 1940-х годах психолог Курт Левин и его ученики опубликовали серию исследований, посвященных попытке заставить домохозяек включать сладкое мясо (мясные субпродукты) в домашние блюда, чтобы помочь справиться с нехваткой мяса во время Второй мировой войны³⁵. Некоторым домохозяйкам прочитали лекцию о том, почему включение в рацион субпродуктов было важно в рамках военного положения. Другим было предложено самостоятельно генерировать причины важности такого решения на групповых сессиях, подобных сегодняшним фокус-группам. Левин заметил, что 37 % членов групп, которые самостоятельно генерировали причины, прислушались к выводам ученых и включили в рацион сладкое мясо. А вот в группах, где читали лекции, только 3 % сделали это³⁶.

Существует много причин, по которым самогенерирующиеся группы начинали вести себя необходимым для других образом (к этому феномену мы вернемся в Главе 6). Одной из главных причин, повлиявших на поведение домохозяек, стал тот факт, что люди склонны отвергать навязанные им сообщения и принимать идеи, которые кажутся им их собственными³⁷. Если у вас была подруга, которая отвергала каждую предложенную вами идею до тех пор, пока несколько дней или недель спустя она не наткнулась на одну из них «самостоятельно», то у вас есть личный опыт знакомства с этим явлением.

Когда посланник доставляет нежелательные новости или факты, которые противоречат глубоко укоренившимся убеждениям адресата, у слушателя возникает искушение разозлиться на посланника за то, что он доставил нежелательную информацию (или, как мы знаем из истории, даже убить). Из-за этого даже появилось выражение: «Не стреляйте в посыльного»³⁸. Самый простой способ избежать такой реакции – не передавать непрошенные сообщения.

Доставка сообщений не работает

Вот несколько советов, как перестать навязывать свое мнение путем передачи сообщений и начать вести настоящие разговоры:

³⁵ Lewin, 1998, pp. 115–116.

³⁶ Lewin, 1947.

³⁷ Lewin, 1947.

³⁸ Совет о том, чтобы «не убивать посланника», очень древний. Точно так же, как и импульс, от которого он отговаривает. Софокл выразил это в пятом веке до нашей эры в своей трагической пьесе «Антигона»: «Никто не любит посланника, приносящего дурные вести» (Софокл, строка 277). Нередко убийство городского глашатая, выступавшего от имени короля или феодала, считалось предательством (см. *Top town crier...*, 2010). Зигмунд Фрейд также дал знаменитое объяснение импульсу «убить посланника» (Freud, 1936/1991, pp. 454–455). Он писал, что это метод «отражения того, что огорчает или невыносимо», и отмечал, что это защитная реакция против чувства бессилия. Согласно Фрейду, «убийство посланника» не только отдаляет человека от нежелательной информации, но и действует как явное проявление власти над источником нежелательных новостей. Некоторые современные подтверждения этой точки зрения имеются в литературе об онкологии, особенно при описании того, как пациенты воспринимают плохие новости, когда их врач сообщает им, что у них рак. В 1999 году медицинский психолог Мелина Гаттеллари и ее коллеги сообщили в журнале *Annals of Oncology*, что отрицание пациента приводит к непониманию и «убийству посланника» (Gattellari et al., 1999). Одно из решений, утверждали они, состоит в том, чтобы улучшить способность врачей эффективно общаться. Для наших целей, если вы играете роль посыльного и доставляете глубоко нежелательное сообщение, особенно такое, которое противоречит чьим-то базовым убеждениям или чувству безопасности, люди будут испытывать искушение (надеюсь, только метафорически) убить вас. То есть полностью отбросить ваше сообщение и даже стать враждебными по отношению к вам и к тем группам, к которым, по их мнению, вы принадлежите. Дополнительные сведения ищите в кратком обзоре литературы Эрика Горовица о том, почему доставка сообщений вызывает негативный эффект (Horowitz, 2013).

1. Разграничивайте трансляцию сообщений и подлинный разговор.

Сообщение кому-то информации часто воспринимается как нравоучение. В то время как разговор обязательно предполагает обмен репликами, а, соответственно, и знаниями. Происходит двусторонний процесс обучения. Если в процессе диалога у вас появляется мысль: «Если бы они только поняли весь смысл, то сразу бы поменяли свое мнение», то вы просто доставляете сообщение.

Спросите себя: «Просили ли меня поделиться этой информацией? Или я самостоятельно решил ее сообщить?» Если верно последнее утверждение, то вас, скорее всего, воспринимают как посланника.

2. Подходите к каждому разговору с осознанием, что ваш партнер понимает проблему в том ключе, который вам пока непонятен.

Так вы в меньшей степени будете пытаться передавать информацию в обход диалога. Сосредоточьтесь на том, чтобы выяснить, каковы взгляды собеседника на обсуждаемый вами вопрос. Не пытайтесь дознаться, почему он так считает.

3. Не отвечайте на чужое сообщение собственным.

Тогда это будет уже не разговор, а приглашение провести дебаты. **Попытка «обстрелять» друг друга нравоучениями – прямой путь к разочарованию и разобщению.** Помните: никто не любит, когда ему читают лекции. В напряженных разговорах люди больше заботятся о своем послании, чем о тех, кому оно покажется противоречивым.

4. Если вы понимаете, что ваш собеседник является посланником, *не* указывайте ему на это и не прерывайте его.

Если вы «выстрелите в посланника» в вашем партнере, то разрушите взаимопонимание и можете сорвать разговор. *«Выстрел в посланника» должен быть только актом самоубийства: уничтожьте посланника в самом себе.*

Если ваш партнер переходит в режим чтения нотаций, начните слушать и учиться, сосредоточившись на задавании вопросов. Вопросы могут быть эффективным способом вернуть разговор в нужное русло. Они также являются неотъемлемой частью методов вмешательства в чужие представления, которые будут описаны в последующих главах.

5. Доставляйте свои послания только после явной и четкой просьбы вашего собеседника.

Будьте лаконичны, высказывая свое мнение. Затем вернитесь к совместному размышлению, которое основано на слушании и обучении. Поблагодарите собеседника за внимание и спросите, есть ли у него ответ. Скажите: «Спасибо, что дали мне возможность озвучить свои мысли. Я ценю это. Есть какие-нибудь идеи, которые вы хотели бы добавить?»

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.