





РОБЕРТ БОЛТОН

# Мастер общения

Полное руководство  
по эффективной  
коммуникации  
в жизни и на работе

УДК 159.92  
ББК 88.52  
Б79

PEOPLE SKILLS: HOW TO ASSERT YOURSELF, LISTEN TO  
OTHERS, AND RESOLVE CONFLICTS  
by Robert Bolton.

Copyright © 1979 by Simon & Schuster, Inc.  
Scribner, an Imprint of Simon & Schuster, LLC, is the original  
publisher

**Болтон, Роберт.**

Б79 Мастер общения : полное руководство по эффективной коммуникации в жизни и на работе / Роберт Болтон ; [перевод с английского Е. К. Олейник]. — Москва : Эксмо, 2026. — 368 с.

ISBN 978-5-04-222566-6

Все в вашей жизни — карьера, любовь, достаток — зависит от главного: навыков общения. При этом 9 из 10 человек действуют на автопилоте, теряя возможности и создавая конфликты там, где их легко избежать. Эта книга — системный тренинг по эффективному общению: вы разберете свои слепые зоны, освоите работающие приемы и получите полный арсенал инструментов для управления любой беседой.

Опираясь на более чем сорокалетний опыт обучения руководителей, преподавателей и семейных пар, эксперт по коммуникациям Роберт Болтон разбирает 12 главных барьеров в диалоге и предлагает четкую систему из четырех блоков навыков — от рефлексивного слушания до уверенного самовыражения. После прочтения вы научитесь заменять слова-раздражители на фразы, способствующие сотрудничеству, отстаивать границы без агрессии и чувства вины, считывать скрытые смыслы и язык тела, а также разрешать острые разногласия, учитывая интересы обеих сторон.

**УДК 159.92  
ББК 88.52**

© Олейник Е. К., перевод на русский язык, 2026  
© Фоменко А. С., оформление обложки, 2026  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо»,  
2026

ISBN 978-5-04-222566-6

# Оглавление

---

Введение ..... 7

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Коммуникативные барьеры**

Глава 1. Виды коммуникативных барьеров ..... 15

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Навыки слушания**

Глава 2. Слушать – значит больше, чем просто слышать ..... 37

Глава 3. Четыре ключевых приема активного слушания ..... 64

Глава 4. Почему рефлексивные ответы работают ..... 82

Глава 5. Чтение языка тела ..... 103

Глава 6. Совершенствование навыков отражения ..... 120

## **ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Навыки самовыражения**

Глава 7. Три модели построения отношений ..... 157

Глава 8. Как формулировать трехчастные уверенные высказывания ..... 182

Глава 9. Как справляться с феноменом сопротивления ..... 208

Глава 10. Расширение возможностей уверенного общения ..... 232

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

### **ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. Навыки разрешения конфликтов**

Глава 11. Профилактика и управление конфликтами . . . . .	261
Глава 12. Как справляться с эмоциональной стороной конфликта. . . . .	275
Глава 13. Совместное решение проблем: как находить элегантные выходы из сложных ситуаций. . . . .	297
Глава 14. Три основы эффективного общения. . . . .	324
Послесловие. Навыки общения в действии . . . . .	345
Библиография. . . . .	350

# Введение

---

**К**огда в студии включили камеры и все было готово к съемке, Ларри все еще не мог справиться с охватившим его волнением. Он знал, что сидящий перед ним человек – одна из самых спорных и «опасных» фигур в Америке. Малкольм Икс, афроамериканский духовный лидер, правозащитник и радикальный борец за права чернокожих, был известен своей жесткой риторикой. Поэтому большая часть американского медиа-истеблишмента либо игнорировала его, либо пыталась «затоптать» в эфире, устраивая агрессивные дебаты, в которых гость уходил в глухую оборону.

Шел 1963 год. Дебют Ларри Кинга в качестве интервьюера состоялся шесть лет назад. За это время он успел приобрести опыт и даже некоторую известность. Но сейчас он чувствовал, что предстоящее интервью – своеобразный тест на его профессионализм. Журналисты того времени часто пытались «разоблачить» собеседника, ставя его в неловкое положение. Ларри Кинг же только начинал свой путь к всемирной славе, и для него это был момент проверки: сможет ли он сохранить контроль, не превратив интервью в балаган.

Он понимал, что лучший способ обезоружить агрессивного собеседника – это не ответная агрессия, а искреннее любопытство. И тогда он решил применить

свой классический, почти магический метод: абсолютное отсутствие осуждения. Он не спорил и не старался поймать Малкольма на радикальных фразах, как это делали другие журналисты. Он терпеливо и с интересом слушал собеседника. И когда пришла его очередь задать вопрос, Ларри, слегка подавшись вперед, произнес своим фирменным, спокойным голосом: «Расскажите мне, почему вы так чувствуете? Что именно привело вас к таким выводам?»

И человек, сидящий напротив, словно сбросив маску, начал говорить не о сложных материях, не о политических интригах, а о своей жизни. Всего лишь несколько простых слов, заданных с почти детским любопытством — и мир замер, чтобы слушать.

Чтобы вызвать собеседника на откровенный разговор, Ларри Кинг отказался от роли адвоката белой Америки или критика расизма. Он выступил как человек, который хочет понять логику собеседника. Ларри дал Малкольму Икс пространство для высказывания — то, чего лидер чернокожих был лишен в большинстве СМИ.

С тех пор Ларри Кинг за свою шестидесятилетнюю практику провел не менее сорока тысяч интервью и неизменно демонстрировал мастер-класс по общению с самыми сложными и конфликтными людьми в мире. Этот стиль впоследствии стал его визитной карточкой — он брал интервью у всех: от диктаторов до звезд кино, и каждый из них чувствовал себя услышанным, а не «обработанным» журналистом.

Я привел здесь этот пример, чтобы показать: умение общаться — настоящий ключ к успеху, способный открыть любые двери. С его помощью мы устанавливаем осознанные контакты, обмениваемся сложной информацией и адаптируемся в обществе. Но один

из парадоксов современной цивилизации заключается в том, что, несмотря на невероятный прогресс технологий, которые упрощают обмен информацией, людям все труднее дается живая коммуникация, общение личности с личностью, то, что известный философ Карл Ясперс называл «высшим достижением человека в мире».

Навык общения включает не только речь, но и *активное слушание, понимание эмоций и гибкое взаимодействие*. И многим именно этого не хватает, чтобы сделать свое общение эффективным. Любое взаимодействие с другими людьми способно изменить нашу жизнь к лучшему или к худшему. Каждая встреча может вести к открытиям и росту или же обернуться утратой: упущенными возможностями, проваленными заданиями, разрушенными отношениями и даже сменой жизненной траектории.

Особенно важны эмоциональная близости и конструктивный диалог *в семье*. Брак — самая сложная из человеческих связей, и она не может развиваться без подлинного взаимопонимания. Но пары, мечтавшие о крепком союзе, из-за недостатка необходимых навыков в итоге живут параллельными жизнями, в партнерстве без близости. В такой «психологической пустыне» оказываются и их дети: они не видят примера здорового общения и вынуждены всю жизнь нести в себе боль отчуждения и одиночества.

Не менее важен навык общения и для *успешной карьеры*. Как показывают исследования, среди проблем, с которыми люди сталкиваются на работе, 70–80% связаны с общением. Производительность любого человека, будь то руководитель или менеджер, медсестра или врач, специалист по психическому здоровью или уборщик, юрист, администратор, продавец или консультант,

во многом зависит от умения правильно общаться. Навыки коммуникации — без сомнения, ключ к успеху на работе.

Но как овладеть этим ключом? Можно ли научиться эффективно взаимодействовать с другими людьми? И что делать, если ни в семье, ни в школе таких навыков получить не удалось? Более того, если многие из нас обучались плохим способам взаимодействия у людей, кто, несмотря на добрые намерения, когда-то тоже перенял неэффективные методы коммуникации?

Ответ на эти вопросы однозначен: в любом возрасте человек со средней настойчивостью способен освоить лучшие способы взаимодействия. Исследования многих авторитетных специалистов в области поведенческих наук подтверждают: *взрослые могут научиться коммуницировать значительно результативнее.*

И задача этой книги — вооружить вас методами правильной коммуникации, показать типичные ошибки, которые мы совершаем, общаясь с другими людьми, научить их преодолевать, развивая новый, более эффективный стиль общения.

Мы рассмотрим **четыре группы навыков**, жизненно важных для гармоничных межличностных отношений:

- **Навыки слушания.** Они помогают по-настоящему понять, что говорит другой человек, и включают новые способы реагирования, благодаря чему собеседник чувствует, что его проблемы и чувства были услышаны.
- **Навыки самовыражения.** Это умение экологично отстаивать свои интересы и границы. Они помогают сохранять самоуважение и исключают манипуляции или контроль над другими.

- **Навыки разрешения конфликтов.** Помогают справляться с эмоциональной бурей, которая почти всегда сопровождает столкновение интересов, и укрепляют отношения после разрешения спора.
- **Навыки совместного решения проблем.** С их помощью можно урегулировать противоречия и удовлетворить интересы всех сторон, а также найти устойчивые и долговечные решения проблем.

Это фундамент, главные инструменты общения, необходимые для здоровых человеческих отношений.

Но что нам, прежде всего, мешает понимать друг друга?

Одна из главных причин — *коммуникативные барьеры*. В первой главе мы подробно рассмотрим эти барьеры, а также способы борьбы с ними.

Конечно, изменить привычные паттерны общения непросто — годы практики укоренили старые модели поведения. Но, осознав, что привычные реакции больше не работают, вы получите мощный стимул к переменам. Они возможны и даже неизбежны, потому что мир вокруг нас непрерывно меняется. И чтобы не отстать от него, чтобы изменить свой способ взаимодействия с ним, важно осознанно управлять этим процессом, а не позволять обстоятельствам решать за вас.

Эта книга даст инструменты, которые помогут не просто адаптироваться к переменам, но и направить их в нужное русло. Новые навыки позволят вам создать плодотворные отношения и стать человеком, способным расположить к себе целый мир.



# **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

# **Коммуникативные барьеры**

Для успеха в жизни умение обращаться с людьми гораздо  
важнее обладания талантом.

– *Джон Леббок*



# 1

## Виды коммуникативных барьеров

---

Ошибочно думать, что, если человек умеет говорить, он умеет общаться [1].

– Реуэл Хау, педагог

### ЧТО МЕШАЕТ НАМ ПОНИМАТЬ ДРУГ ДРУГА

Кристин, женщина чуть за тридцать, тяжело вздохнула и сказала: «Ну вот, я снова все испортила. Мы ездили всей семьей к моим родителям на День благодарения. Этот год для них выдался очень тяжелым и эмоционально, и финансово, поэтому я решила быть особенно мягкой и заботливой. Но они начали критиковать то, как я воспитываю детей, и я разозлилась. Сказала, что сами они не так уж блестяще справились со мной и моим братом. Мы пререкались полчаса. В итоге все трое чувствовали себя ужасно задетыми. Такое происходит каждый раз, когда я приезжаю домой, – продолжила Кристин. – И хотя у них нет права говорить многие из этих вещей, я их люблю и хочу, чтобы наши встречи проходили в теплой атмосфере. Но почему-то почти всегда мы произносим слова, ранящие нас».

Опыт Кристин, к сожалению, далеко не редкость. Будь то отношения с родителями, детьми, начальниками,