

## 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](http://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*<sup>1</sup>. 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](mailto: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](http://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 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

---

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

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](mailto:bpatton@post.harvard.edu).

Шейла Хин — преподавательница права на юридическом факультете Гарвардского университета и основательница консалтинговой фирмы Triad Consulting Group ([www.triadconsultinggroup.com](http://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 часто 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 NPR<sup>1</sup>. 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](mailto:heen@post.harvard.edu).

---

<sup>1</sup> Fox News, CNBC — американские телеканалы; NPR — радиостанция США.

ДУГЛАС СТОУН | БРЮС ПАТТОН | ШЕЙЛА ХИН

# НЕУДОБНЫЕ РАЗГОВОРЫ

Как общаться  
на невыносимо  
трудные темы

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 159.9  
ББК 88.53  
С82

Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen  
DIFFICULT CONVERSATIONS:  
HOW TO DISCUSS WHAT MATTERS MOST

©1999 by Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen  
Foreword copyright © Roger Fischer, 1999

Preface and Ten Questions © Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen, 2010  
Difficult Conversations (R) is a registered trademark of Difficult Conversations Associates

**Стоун, Дуглас.**

С82 Неудобные разговоры : как общаться на невыносимо трудные темы / Дуглас Стоун, Брюс Паттон, Шейла Хин ; [перевод с английского В. Наумовой]. — Москва : Эксмо, 2024. — 384 с.

ISBN 978-5-04-117852-9

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!

УДК 159.9  
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-117852-9

© Наумова В., перевод на русский язык, 2021  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

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



# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Предисловие ко второму изданию ..... | 11 |
| Предисловие .....                    | 19 |
| Слова благодарности .....            | 21 |
| Введение .....                       | 26 |

## ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМА

|                     |    |
|---------------------|----|
| Три разговора ..... | 37 |
|---------------------|----|

## ЧАСТЬ 2. ПЕРЕХОД НА ПОЗИЦИЮ ОБУЧЕНИЯ

|  |    |
|--|----|
| Перестаньте спорить о том, кто прав:<br><i>Изучите истории друг друга</i> .....        | 59 |
| Не думайте, что он сделал это нарочно:<br><i>Отделяйте намерение от действия</i> ..... | 82 |
| Откажитесь от обвинений:<br><i>Определите систему соучастия каждого человека</i> ..... | 99 |

## ЧАСТЬ 4. РАЗГОВОР О ЧУВСТВАХ

|  |     |
|--|-----|
| Приручите свои чувства ( <i>Или они приручат вас</i> ) ..... | 131 |
|--|-----|

## ЧАСТЬ 5. РАЗГОВОР ОБ ИДЕНТИЧНОСТИ

|  |     |
|--|-----|
| Укрепите свое чувство идентичности:<br><i>Спросите себя, что поставлено на карту</i> ..... | 161 |
|--|-----|

## ЧАСТЬ 6. ПЕРЕЙДИТЕ К ПОЗНАВАТЕЛЬНОМУ РАЗГОВОРУ

|  |     |
|--|-----|
| Какова ваша цель? <i>Когда стоит взяться за ее осуществление, а когда ее лучше отпустить</i> ..... | 185 |
| Начинаем работу: <i>Приступите сразу к «третьей истории»</i> .....                                 | 204 |
| Процесс познания: <i>Слушайте от начала до конца</i> .....   | 222 |

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Самовыражение: <i>Выражайте свою позицию со всей ясностью и силой</i> .....  | 247 |
| Решение проблем: <i>Возьмите инициативу в свои руки</i> .....  | 266 |
| Сложим все вместе .....  | 285 |
| Десять вопросов, которые люди задают   |     |
| о неудобных разговорах .....   | 303 |
| 1. Звучит так, будто вы утверждаете, что все относительно. Разве не бывает такого, что что-то просто является правдой само по себе, разве человек не может просто ошибаться? .....     | 304 |
| 2. Что делать, если человек и правда руководствуется злыми намерениями — лжет, издевается или намеренно срывает разговор, чтобы получить то, что он хочет? .....                       | 313 |
| 3. Что делать, если собеседник — действительно трудный человек, возможно, даже психически больной? .....   | 319 |
| 4. Как это работает с людьми, которые обладают большей властью, чем я, например с начальством? .....   | 330 |
| 5. Если я начальник/родитель, почему я не могу просто так взять и сказать своим подчиненным/детям, что им нужно делать? .....  | 338 |
| 6. Не слишком ли это американский подход? Работает ли он в других культурах? .....   | 344 |
| 7. А как насчет разговоров, которые проходят не лицом к лицу? Что мне следует делать иначе, когда я разговариваю по телефону или переписываюсь по электронной почте? .....             | 349 |
| 8. Почему вы советуете людям «приносить чувства на работу»? Я не психотерапевт, и разве деловые решения не должны приниматься по существу? .....                                       | 356 |
| 9. У кого в реальном мире есть время на все это? .....   | 363 |
| 10. Мой разговор об идентичности постоянно застревает на этапе «или-или»: «я совершенен» или «я ужасен». Кажется, будто я просто не могу продвинуться дальше. Что с этим делать? ..... | 367 |
| Информация о некоторых релевантных организациях .....  | 378 |

## 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 разные стороны с противоположными интересами принимают жесткие, но мудрые решения, заканчивая опытом деликатной критики собеседника и умением

добиться нужных результатов от того, что разваливается на ходу, а хорошие команды сделать великолепными. От недавно нанятых сотрудников до генеральных директоров — эта книга помогла многим 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 инуитами в богатом нефтью регионе Аляски под названием Норт-Слоуп и бизнес-лидеры компании Saudi Aramco. Эта книга пригодилась в Бостонском кризисном центре по борьбе с насилием, а также в штаб-квартире и региональных отделениях Объединенной программы ООН по ВИЧ/СПИД. Врачи, медсестры и администраторы в больницах по всей территории США использовали эту книгу для того, чтобы улучшить качество ухода за пациентами и создать более человечную обстановку на рабочих местах. В правительстве США ее распространяют в Министерстве юстиции, Налоговой и Почтовой службах, а также в Федеральном резервном банке. Во время работы одной из администраций Белого дома чтение «*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 случаются в семьях, которые выглядят идеальными. С ними сталкиваются и любящие пары,

и лучшие друзья. На самом деле мы можем с уверенностью сказать, что погружение в неудобные разговоры (а именно основательное погружение) — это признак здоровых отношений. Отношения, которые успешно справляются с неизбежными жизненными неурядицами, длятся значительно дольше. Люди, которые хотят и могут «продержаться вместе даже в самые трудные времена», сильнее доверяют друг другу и *верят* в свои отношения, потому что после таких моментов у них появляется целый послушной 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