

**КНИГИ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ**



**ПОЛЕЗНО**



ДУГЛАС СТОУН | БРЮС ПАТТОН | ШЕЙЛА ХИН

# неудобные **РАЗГОВОРЫ**

КАК ОБЩАТЬСЯ  
НА НЕВЫНОСИМО ТРУДНЫЕ ТЕМЫ



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 159.9

ББК 88.53

C82

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.**

**C82** Неудобные разговоры : как общаться на невыносимо трудные темы / Дуглас Стоун, Брюс Паттон, Шейла Хин ; [перевод с английского В. Наумовой]. — Москва : Эксмо, 2024. — 512 с. — (Книги, о которых говорят).

ISBN 978-5-04-206590-3

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

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

**УДК 159.9**

**ББК 88.53**

© Наумова В., перевод на русский язык, 2021

ISBN 978-5-04-206590-3 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

# 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 являют-

---

<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.

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



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть 1. Проблема .....	47
Часть 2. Переход на позицию обучения .....	75
Часть 3. Разговор о чувствах .....	171
Часть 4. Разговор об идентичности .....	211
Часть 5. Перейдите к познавательному разговору .....	243



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



## ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

**К**огда 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