



# СОДЕРЖАНИЕ

Когда разговоры кажутся невозможными .....	9
Семь фундаментальных принципов правильного разговора ...	20
Начальный уровень: девять способов начать изменение сознания .....	52
Средний уровень: семь способов улучшить ваше вмешательство .....	103
Пять навыков продвинутого уровня для ведения спорных разговоров .....	135
Шесть навыков экспертного уровня для вовлечения в беседу закрытых людей .....	184
Уровень мастера: два ключа к общению с идеологами .....	219
Заключение .....	248
Благодарности .....	249
Примечания .....	251
Библиография .....	304



# 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 дискриминацию<sup>1</sup> со своей коллегой, белой женщиной, считающей себя либералом. Как всегда бывает с разговорами на спорную тему, их диалог быстро на-

---

<sup>1</sup> 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.*

калится. 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 Томасом<sup>1</sup>? Как вы считаете, хорошо, что он стал судьей Верховного суда? Или афроамериканцам было бы лучше с либеральным белым мужчиной?

— Вы [ругательство] меня раздражаете. Серьезно. 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 правильным 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 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 люд-

---

<sup>1</sup> 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.*

ми, 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 консерваторов [1], 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.

## Что такое «невозможный разговор»?

«Невозможными разговорами» мы называем диалоги, которые кажутся бесполезными. Причиной, по которой мы признаем разговор сложным, может стать необходимость преодолеть 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, на-

силуют 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.