

**РОБЕРТ БОЛТОН**

доктор наук, эксперт  
по коммуникациям  
и разрешению конфликтов

# Мастер общения

Полное руководство  
по эффективной  
коммуникации  
в жизни и на работе

БЕСТСЕЛЛЕР  
**AMAZON**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**Болтон Роберт**  
**Мастер общения.**  
**Полное руководство по**  
**эффективной коммуникации**  
**в жизни и на работе**  
Серия «Психология общения»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=74064007](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74064007)  
Роберт Болтон "Мастер общения. Полное руководство по  
эффективной коммуникации в жизни и на работе": ООО  
«Издательство «Эксмо»; Москва; 2026  
ISBN 978-5-04-249154-2*

### **Аннотация**

Все в вашей жизни – карьера, любовь, достаток – зависит от главного: навыков общения. При этом 9 из 10 людей 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.

Роберт Болтон, эксперт по коммуникациям, разбирает 12 барьеров общения и дает структурированную систему из четырех

блоков навыков: от рефлексивного слушания до уверенного самовыражения. Уже более 40 лет автор обучает этим навыкам руководителей, преподавателей и семейные пары, а его труды по коммуникативной психологии стали мировыми бестселлерами.

После прочтения вы:

- замените слова-раздражители на фразы, способствующие сотрудничеству;
- научитесь отстаивать границы без агрессии и чувства вины;
- сможете мгновенно считывать скрытые смыслы и язык тела собеседника;
- разрешите острые разногласия, учитывая интересы обеих сторон.
- выстроите отношения, где каждый чувствует себя услышанным.

# Содержание

Введение	6
Часть первая. Коммуникативные барьеры	12
Глава 1. Виды коммуникативных барьеров	13
Конец ознакомительного фрагмента.	19

**Роберт Болтон**  
**Мастер общения.**  
**Полное руководство**  
**по эффективной**  
**коммуникации в**  
**жизни и на работе**

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

© Олейник Е. К., перевод на русский язык, 2026

© Фоменко А. С., оформление обложки, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

\* \* \*

# Введение

Когда 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 осуж-

дения. 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 об-

щаться – 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 преодо-

левать, 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 справиться 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 непро-

сто – 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

# Глава 1. Виды коммуникативных барьеров

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

*– Реузэл 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, подчиненными, коллегами или друзьями – в любом из этих случаев люди обычно хотят, чтобы их общение приносило куда лучшие результаты, чем те, которых они добиваются на самом деле.

И вот в чем парадокс: при том что в каждом из нас живет сильное стремление к эффективному общению, добиться его оказывается на удивление трудно. Одна из главных причин – то, что люди сами привносят в разговор барьеры, мешающие взаимопониманию, даже не осознавая этого.

По оценкам специалистов, подобные препятствия проявляются более чем в 90 % случаев, когда у одного или обоих собеседников есть проблема, которую нужно решить, или потребность, которую хочется удовлетворить [2].

Коммуникативные барьеры представляют собой ответы «высокого риска», то есть реакции, часто (хотя и не всегда) оказывающие негативное влияние на общение. Особенно разрушительными они становятся, когда участники разговора находятся в состоянии стресса. Подобные ответы нередко подрывают самооценку собеседника, провоцируют у него защитную реакцию, сопротивление или обиду. Они могут привести к зависимости, уходу в себя, чувству поражения или несостоятельности. Каждый такой барьер действует как своего рода «блокиратор чувств»: он снижает вероятность того, что человек сможет открыто и конструктивно выразить

свои настоящие переживания. Именно потому, что барьеры общения несут в себе высокий риск порождения негативных последствий, их постоянное использование способно нанести отношениям серьезный, а порой и необратимый ущерб.

Какие же конкретные барьеры чаще всего мешают диалогу? Специалисты в области межличностной коммуникации, такие как Карл Роджерс, Реуэл Хау, Хаим Гинотт и Джек Гибб, выделили ряд реакций, которые склонны блокировать общение [3]. Томас Гордон составил их систематизированный список и назвал его «грязной дюжиной» коммуникативных помех [4].

– Критика. Негативная оценка действий или взглядов другого человека. «Ты сам во всем виноват! Больше некого винить в той неразберихе, в которой ты оказался».

– Оскорбления и ярлыки. Унижение или стереотипизация собеседника. «Лицемер». «Помешанный на контроле». «Неудачник». «Что за придурок!» «Вы, технари, все одинаковые».

– Диагностирование. Анализ поведения собеседника, игра в «домашнего психиатра». «Я читаю тебя, как открытую книгу: ты делаешь это только чтобы меня разозлить». «Да просто потому, что ты отучился в колледже, ты считаешь себя лучше меня».

– Оценочная похвала. Позитивное суждение о действиях или установках другого человека. «Ты такой умный, я уверен, ты сам все правильно решишь». Учитель подростку:

«Ты – великий поэт». (Многим трудно поверить, что даже такие реакции, как похвала, могут быть барьерами. Но позже я объясню, почему частое использование подобных приемов способно повредить отношениям).

– Приказы. Требование от собеседника того, что вам хочется. «Сделай уроки немедленно. – Почему?! – Потому что я так сказал!»

– Угрозы. Попытка контролировать поведение собеседника через предупреждение о негативных последствиях, которые вы сами же и вызовете. «Ты это сделаешь, или...» «Прекрати шуметь немедленно, иначе я оставлю весь класс после уроков».

– Морализаторство. Наставления о том, что другому «следует» делать. Чтение нотаций. «Тебе не стоит разводиться, подумай, что будет с детьми». «Прояви великодушие и извинись первым».

– Избыточные или неуместные вопросы. Закрытые вопросы вроде «Когда это произошло?» или «Тебе жаль, что ты так поступил?» могут восприниматься как допрос или сбивать собеседника с его мыслей.

– Советы. Предложение готовых решений чужих проблем. «На твоём месте я бы уволился прямо сейчас». «Это легко решить. Для начала...»

– Отвлечение. Сведение разговора в сторону, уход от проблемы через переключение внимания. «Не зацкливайся. Давай поговорим о чём-то более приятном». «Думаешь, у

тебя все плохо?! А я тебе расскажу, что случилось со мной».

– Логические доводы. Выборочное использование слов собеседника чаще без учета эмоционального контекста, чтобы доказать свою точку зрения. «Посмотри на факты. Если бы ты не купил эту машину, мы могли бы позволить себе хороший отпуск».

– Успокаивание. Попытка «заглушить» негативные эмоции собеседника. «Не переживай, ночь всегда темнее перед рассветом». «Все образуется в конце концов».

## **Чем опасны коммуникативные барьеры**

На первый взгляд некоторые из описанных выше барьеров кажутся вполне безобидными. Похвала, попытка подбодрить, логические доводы, вопросы и доброжелательные советы – все это часто воспринимается как положительные элементы в межличностных отношениях. Почему же тогда специалисты по поведению считают их потенциально разрушительными для общения?

12 перечисленных способов реагирования рассматриваются как ответы *высокого риска*, но не как *неизбежно* губительные элементы любого общения. Тем не менее именно они чаще других мешают разговору, снижают способность собеседника эффективно решать проблемы и усиливают эмоциональную дистанцию между людьми. Правда, иногда их применение проходит с минимальным или вовсе без

заметного негативного эффекта.

Однако если человек испытывает сильную потребность выговориться или сталкивается с трудностью, вероятность негативного воздействия резко возрастает. Полезное правило звучит так: «Когда вы или ваш собеседник находитесь в состоянии стресса, избегайте всех барьеров общения».

# 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.