ОЧНАЯ СТАВКА

Как договориться с тем, кто помнит всё иначе



Никто Николаевич

Никто Николаевич
ОЧНАЯ СТАВКА

https://litres.ru/74775457
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы когда-нибудь спорили два часа о том, что было сказано в одном разговоре, и оба были уверены, что правы? Я много лет работал следователем и знаю: вы оба не врёте. Вы просто помните по-разному.

Один свидетель клялся, что видел красную куртку, другая что синюю. Оба были честны: они стояли под разным светом. Закон на такой случай знает очную ставку, в которой каждый говорит по очереди, а расхождение записывается в протокол.

Эта книга переносит процедуру в жизнь: к сестре, мужу, начальнику, взрослому сыну. Вы научитесь:

— отделять факты от оценок и догадок;

— готовить трудный разговор и начинать его мягко;

— спрашивать без обвинения, слушать и пересказывать;

— признавать свою часть и записывать договорённости;

— вести процедуру, даже если книгу прочитали только вы.

Есть отдельная часть о том, когда разговора не будет: молчание, отказ, опасность.

Автор не психолог и не юрист. Книга не заменяет консультацию специалиста.

Содержание

ОЧНАЯ СТАВКА	4
Вступление. Красная куртка и синяя	5
ЧАСТЬ I. ПОКАЗАНИЯ РАСХОДЯТСЯ	13
Глава 1. Один вечер, две версии	14
Глава 2. Память не протокол	19
Глава 3. Факт, оценка, пересказ	24
Глава 4. Что каждый считает само собой разумеющимся	29
Глава 5. Почему «ты же знаешь» не работает	34
Практикум. Два протокола за один вечер	39
Частые вопросы по части I	42
Сквозное дело. Ольга и Татьяна: показания расходятся	44
Выводы следствия по части I	47
Из материалов дела. Три дела нашего времени	48
Колонка автора. Показания, которые я записал неверно	50
ЧАСТЬ II. ПОДГОТОВКА К ОЧНОЙ СТАВКЕ	51
Глава 1. Чего вы на самом деле хотите	52
Глава 2. Предмет разговора: один вопрос, а не двадцать	57
Глава 3. Выбор времени и места	61
Конец ознакомительного фрагмента.	64

Никто Николаевич
ОЧНАЯ СТАВКА

ОЧНАЯ СТАВКА

Как договориться с тем, кто помнит всё иначе

Вступление. Красная куртка и синяя

Один свидетель показал мне, что человек, уходивший с места происшествия, был в красной куртке. Вторая свидетельница настаивала: куртка была синей. Оба видели его своими глазами. Оба говорили спокойно, без злобы и без желания кому-то навредить.

Я решил, что кто-то лжёт, и провёл очную ставку жёстко. Давил, упрекал, ловил на противоречиях. Ни один не уступил. В конце, отчаявшись, я спросил: «Откуда вы знаете?» Первый ответил: «Я видел его под фонарём». Вторая: «Я видела его в свете витрины». Фонарь был жёлтым, витрина голубоватой. Одну и ту же куртку они видели в разном свете.

Я чуть не записал в протокол лжесвидетельство, потому что мне казалось очевидным, что один из них врёт. Это было больше семнадцати лет назад, и я помню тот день лучше многих дел, которые закончились громче.

Для таких случаев закон предусматривает отдельное действие. Когда два допрошенных человека противоречат друг другу в существенном, проводится очная ставка. Я провёл их за свою службу много и вынес вывод, который с тех пор не менялся: люди редко спорят о фактах. Они спорят о том, чья версия фактов будет считаться правильной. А когда двое пы-

таются выяснить это без процедуры, разговор почти всегда превращается в крик, обиду и новый протокол с двух сторон.

Эта книга о том, как провести очную ставку в собственной жизни. Не с преступником, а с сестрой, мужем, начальником, взрослым сыном, давним другом. С человеком, с которым вы по-разному помните одно и то же и которого вам нельзя просто вычеркнуть.

Прочитав эту книгу и выполнив задания, вы сможете подготовить трудный разговор, провести его по порядку и записать, о чём договорились. Это не обещание, что собеседник согласится с вами. Обещание скромнее: вы будете знать, что делать в каждую минуту такого разговора, и перестанете полагаться на то, что «как-нибудь само получится».

Эта книга не о том, как заставить другого человека признать, что он был неправ. Это книга о том, как перестать ждать этого признания и всё равно суметь договориться о том, что делать дальше. Иногда вместе. Иногда по отдельности. Но с ясной головой.

Она даёт вам несколько разрешений. Разрешение хотеть поговорить о том, что болит. Разрешение не прощать сразу. Разрешение остановить разговор, если он стал опасным. Разрешение считать несогласие не провалом, а результатом.

Что закон говорит об очной ставке

Статья 192 Уголовно-процессуального кодекса устанавливает порядок очной ставки [1]. Её проводят между двумя ранее допрошенными лицами, когда в их показаниях есть

существенные противоречия. Следователь поочерёдно предлагает каждому из допрошенных дать показания об обстоятельствах, ради которых проводится очная ставка. Затем вопросы задаёт следователь, а друг другу участники могут задавать вопросы только с его разрешения.

Обратите внимание на порядок. Сначала каждый говорит без перебивания. Потом вопросы. Ни обвинений в адрес собеседника, ни выкриков с места. Это не вежливость. Это техника, которая позволяет услышать версию целиком, прежде чем её оспаривать.

Бытовые разговоры устроены наоборот. Мы перебиваем с первой фразы, возражаем до того, как выслушали, и отвечаем не на сказанное, а на то, что мы заранее решили услышать. Отсюда и результат.

Что здесь называется очной ставкой

В этой книге очная ставка означает подготовленный разговор между двумя людьми, в котором у каждого есть право изложить свою версию, а у обоих есть общая цель: выяснить, что происходило, и договориться, что делать дальше. Это не выяснение отношений. Выяснение отношений не имеет порядка, и поэтому у него нет конца. Это не допрос в бытовом смысле, где один давит, а другой защищается. Это не примирение любой ценой: иногда в конце очной ставки вы понимаете, что договориться нельзя, и это тоже результат.

Очная ставка не требует, чтобы вы любили собеседника, уважали его или прощали. Она требует только того, чтобы

вы на время разговора вели себя как следователь: слушали, спрашивали, записывали. Остальное решите после.

Миф, с которого всё начинается

Самый живучий миф звучит так: «Лучше промолчать, само пройдёт». Иногда проходит. Но не всё. То, что не сказано, не исчезает: оно превращается в тон, в паузы, в отказы приезжать, в тихую холодность, которая со временем обходится дороже любого крика. Эта книга не для тех, кто хочет победить. Победы в очной ставке нет. Есть протокол, в котором записано, что установлено и что осталось спорным.

Для кого эта книга

Для тех, у кого есть конкретный человек и конкретный неразрешённый разговор. Для тех, кто после очередной ссоры по дороге домой придумывает правильные слова, которых не нашёл вовремя. Для тех, кто заранее знает, что начнёт спокойно, а закончит криком, и не хочет этого повторять.

Чем эта книга не является

Я не психолог и не юрист. Я 17 лет работал следователем и в суде и пишу о том, что видел и чему научился на практике. Книга опирается на исследования о том, как работают память, внимание и общение, и все ссылки на них собраны в конце. Но это не психотерапия, не медиация и не юридическая консультация.

Если у вас настоящее юридическое дело, вам нужен юрист. Нормы УПК РФ приведены в редакции, известной автору на ноябрь 2026 года; законы меняются, поэтому сверяй-

тесь с действующей редакцией. Автор не несёт ответственности за решения, принятые читателем на основании этой книги: решение и его последствия остаются за вами.

Когда этой книги недостаточно

Очная ставка предполагает, что двое могут сидеть в одной комнате и не бояться друг друга. Если это не так, процедура не для вас.

Если собеседник вам угрожает, применяет или применял к вам физическое насилие, контролирует ваши деньги и перемещения, запугивает вас или ваших детей, не начинайте такой разговор самостоятельно. В части VI есть отдельная глава о том, как действовать в такой ситуации. Если вам угрожает опасность прямо сейчас, звоните 112.

Если вы находитесь в состоянии острой тревоги, депрессии, глубокой подавленности, сильного горя, и вам трудно думать о чём-то, кроме боли, сначала обратитесь к специалисту. Подготовленный разговор требует сил, и в тяжёлом состоянии их может не хватить. Это не вопрос характера. Это вопрос ресурса, и его нужно восстановить до разговора, а не во время него.

Почему расхождения неизбежны

Мы живём внутри собственной головы и видим мир изнутри. То, что случилось с вами, вы переживаете полностью: со своим настроением, усталостью, прошлым опытом. То, что случилось с другим, вы видите только снаружи. Поэтому каждый в конфликте убеждён, что видит ситуацию целиком,

а другой видит её с искажением.

Два человека в одной комнате слышат разные вещи. Один обращает внимание на тон, другой на слова. Один помнит последовательность событий, другой чувства. Один считает важным, что было сказано, другой что не было сказано. Это не пороки характера. Так устроены внимание и память.

Но из этого устройства следует неприятный вывод: если вы просто повторите свою версию громче или подробнее, собеседник её не примет. Ему нужно сначала услышать, что вы услышали его. Именно этому учит процедура, о которой пойдёт речь дальше.

Что вы получите по частям

В части I вы научитесь записывать расхождение так, чтобы видеть его целиком. В части II подготовите разговор: цель, тему, время и место. В части III освоите порядок самого разговора: первую фразу, вопросы, слушание и пересказ. В части IV научитесь работать с тем, где версии расходятся: с обобщениями, ложью и умолчанием, обидой и своей долей ответственности. В части V узнаете, как записать договорённости, чтобы они пережили следующую ссору. В части VI разберёте случаи, когда очной ставки не будет: отказ, молчание, опасность.

Каждая часть даёт вам рабочий материал для следующей. К концу книги у вас будет заполненная карта дела: одна страница, на которой собрана вся ваша подготовка.

Что делать, если вы читаете в разгар конфликта

Если вы открыли эту книгу, потому что вчера поссорились, не начинайте с практики. Сначала дайте себе сутки. Прочитайте вступление и часть I, но не действуйте. В горячем состоянии вы будете применять приёмы как оружие: «я пересказываю, чтобы ты понял, как ты неправ». Это не работает.

Подождите, пока острота спадёт. Тогда процедура станет тем, чем она задумана: способом выяснить, что произошло, а не способом выиграть.

Как устроена книга

Книга повторяет ход очной ставки. Шесть частей: показания расходятся, подготовка, порядок допроса, противоречия, протокол и случай, когда очной ставки не будет.

Каждая часть состоит из пяти глав, а в частях III и V есть ещё и шестая. В каждой главе есть небольшое дело из практики, письменное задание и краткое резюме. Все истории в книге собирательные: это типичные дела, в которых никого нельзя узнать. Имена вымышлены.

Через всю книгу проходит одно сквозное дело. Это спор двух сестёр, Ольги и Татьяны, об уходе за матерью. Мы будем возвращаться к ним в конце каждой части и смотреть, как та же процедура работает на одном конкретном конфликте от первого телефонного звонка до последней записи в протоколе. Все приложения собраны в конце: бланки, которые можно заполнять прямо по ходу чтения.

Как работать с книгой

Задания в конце глав письменные, и это принципиально. Мысленный ответ и записанный ответ различаются так же, как «я собирался» и «я подписал». Когда вы дойдёте до задания, отложите книгу, возьмите лист бумаги и запишите ответ. Потом читайте дальше.

Берите для работы одно конкретное дело. Не «вообще отношения», а один человек и один неразрешённый вопрос. Книга работает на примере, а не в целом.

Читайте медленно. Одна глава в день — нормальный темп. Трудный разговор нельзя подготовить за вечер, и книга не делает вид, что можно.

И последнее. Вы можете прочитать всю книгу и ни разу не провести разговор. Это тоже допустимо. Иногда достаточно понять, что именно произошло и чего вы на самом деле хотите. Решение о том, говорить или нет, остаётся за вами, как и любое решение в этой книге.

ЧАСТЬ I. ПОКАЗАНИЯ РАСХОДЯТСЯ

Очной ставке всегда предшествует обычный допрос. Следователь выслушал одного, потом другого и положил протоколы рядом. Только тогда видно, где именно они разошлись.

В этой части мы сделаем то же самое с вашим делом. Прежде чем что-то говорить собеседнику, нужно разобраться, что именно у вас расходится и почему. Это работа с материалами: без неё разговор начинается вслепую.

Глава 1. Один вечер, две версии

Аркадий и Жанна были женаты девять лет. Однажды вечером они поссорились из-за поездки к её родителям. Через неделю Аркадий сказал: «Ты тогда при всех назвала меня эгоистом». Жанна ответила: «Я такого не говорила. Я сказала, что мне было обидно». Они проспорили два часа. Оба были уверены, что помнят точно. Наутро Аркадий записал в блокнот то, что слышал. Жанна записала своё. Записи не совпали ни в одном существенном месте.

Я привожу это дело не потому, что оно необычное. Оно типичное. Почти любой трудный разговор начинается с того, что двое по-разному помнят прошлый разговор.

Две версии, а не правда и ложь

Мы привыкли думать, что если двое рассказывают разное, то один из них говорит неправду. В следственной практике так бывает, но реже, чем кажется. Гораздо чаще оба говорят то, что помнят. Память не записывает событие, как камера. Она хранит то, что человек заметил, истолковал и потом пересказал сам себе. У каждого из участников была своя точка внимания, своя тревога и своя история, в которую событие встроилось.

Поэтому первый шаг не в том, чтобы выяснить, кто прав. Первый шаг в том, чтобы признать: у вас две версии, и обе нужно записать.

Что именно расходится

Расхождение бывает трёх видов. В первом спорят о том, что произошло: был ли звонок, сказаны ли эти слова, кто пришёл первым. Во втором спорят о том, что это значило: «ты промолчал» может быть равнодушием, а может быть усталостью. В третьем спорят о том, как это следует оценивать: можно ли считать такую шутку допустимой, нормально ли не отвечать на сообщение сутки.

Первое проверяется: есть переписка, чек, свидетели. Второе не проверяется, но обсуждается. Третье вообще не относится к фактам, оно относится к ценностям. Очная ставка работает только с первыми двумя. Третье вы будете согласовывать, а не выяснять.

Как записать свою версию

Возьмите лист бумаги и запишите, что произошло, в виде протокола. Только то, что можно было увидеть или услышать. Не «он был груб», а «он сказал: "я устал от этого разговора", и вышел из комнаты». Не «она меня игнорировала», а «я написал три сообщения, ответа не было до вечера».

Протокол отличается от пересказа тем, что в нём нет объяснений. Объяснения вы добавите позже, отдельной колонкой. Если в тексте протокола вам трудно удержаться от слов «потому что» и «специально», это сигнал: вы уже перешли от фактов к догадкам.

Версия собеседника

Затем сделайте то, что многие считают неприятным: запи-

шите версию собеседника так, как он мог бы её рассказать. Не карикатуру, не «он, конечно, скажет, что я виноват», а честный протокол от его лица. Что он видел? Что слышал? Как он мог истолковать вашу реплику?

Если вам трудно, это нормальный знак. Мы плохо знаем чужое внутреннее время. Но попытка важна сама по себе: пока вы не можете написать версию собеседника без злобы, вы ещё не готовы с ним разговаривать.

Что делать с расхождением

Положите два протокола рядом и подчеркните места, где они не совпадают. Обычно их меньше, чем казалось. Большая часть событий в двух версиях одна и та же: время, место, повод. Спорное составляет два-три эпизода. Именно на них и нужно будет сосредоточиться, а не на всей «истории наших отношений».

Дело Глеба: два рассказа об одном юбилее

Глеб и его сестра Василиса готовили юбилей отца. Через месяц после праздника они поссорились. «Ты всё взвалила на меня, — сказал Глеб, — я один заказывал зал, один обзванивал гостей». Василиса ответила: «Я написала список гостей, составила меню, купила подарок. Ты просто не заметил».

Я предложил каждому записать протокол: что именно он сделал, с датами. У Глеба получилось шесть пунктов: зал, оплата, звонки четырнадцати гостям, встреча музыканта, расстановка стульев, уборка. У Василисы пять: список, ме-

ню, подарок, две поездки за продуктами, оформление стола. Ни один из пунктов не оспаривал другой. Оказалось, что спорят они не о том, кто что сделал, а о том, чья работа была видна.

Работа Глеба была заметна гостям: зал, музыка, порядок. Работа Василисы была заметна только семье: еда, подарок, список. Каждый видел вклад другого хуже собственного. Когда они положили протоколы рядом, Глеб сказал: «Я не знал про поездки за продуктами». Василиса: «А я не знала про четырнадцать звонков».

Они не стали друзьями на вечер. Но спор о том, кто виноват, превратился в спор о том, как в следующий раз распределить задачи заранее.

Когда версии кажутся несовместимыми

Иногда после записи двух протоколов видно, что они вообще не пересекаются: один рассказывает о ссоре в прихожей, другой о разговоре на кухне. Не спешите решать, что кто-то перепутал. Возможно, это были два разных эпизода одного вечера, и каждый запомнил свой.

Проверьте это простым способом: сверьте время и место. Где вы были в тот момент? Кто ещё был рядом? Что происходило до и после? Часто нескольких вопросов достаточно, чтобы увидеть, что версии описывают разные куски одной истории.

Три ошибки при формулировке предмета

Первая ошибка: сформулировать предмет как обвинение.

«Выяснить, почему он такой безответственный» — это не предмет разговора, а приговор, который вы вынесли заранее. Предмет звучит нейтрально: «выяснить, как мы распределяем обязанности».

Вторая ошибка: сформулировать предмет как чувство. «Мне плохо в этих отношениях» — важная фраза, но не вопрос, на который можно ответить. Чувство есть повод, а не предмет. Предмет появляется, когда вы спрашиваете себя: что должно измениться, чтобы мне стало лучше?

Третья ошибка: выбрать предмет, на который собеседник не может повлиять. «Чтобы он стал другим человеком» не предмет. «Чтобы он предупреждал о задержках» предмет.

Задание. Письменно, 20 минут. Выберите один неразрешённый разговор. Запишите свою версию в виде протокола: только то, что можно было увидеть и услышать. Затем напишите версию собеседника от его лица. Подчеркните места, где версии расходятся, и выпишите их списком не более трёх пунктов.

Главное из главы. Двое по-разному помнят один и тот же разговор, и это не значит, что кто-то лжёт. Запишите обе версии как протоколы, без объяснений. Спорных эпизодов обычно два-три, и работать нужно с ними.

Глава 2. Память не протокол

Леонид пришёл ко мне вскоре после того, как рассорился с партнёром по небольшому бизнесу. «Он обещал мне долю с первого контракта, — говорил Леонид. — Я помню, как он стоял у окна и сказал это». Партнёр показывал другое: у окна он стоял, но говорил о возможности, а не об обещании. Бумаг не было. Оба рассказывали о том же окне и том же дне, и оба были убеждены.

Мне часто приходилось объяснять людям, почему такие рассказы расходятся и почему это не обязательно ложь. Я объяснял так, как объяснил бы любому свидетелю: память работает не как запись, а как реконструкция.

Слова меняют воспоминание

В 1974 году Элизабет Лофтус и Джон Палмер показали испытуемым ролики с дорожными авариями и спросили, с какой скоростью ехали машины, когда они «столкнулись». Другим группам задали тот же вопрос, но с глаголами «ударились», «врезались», «разбились». Чем сильнее был глагол, тем выше оказывались оценки скорости. Через неделю участники, которым вопрос задали со словом «разбились», чаще вспоминали, что видели разбитое стекло, хотя на видео его не было [2].

Для очной ставки из этого следует простой вывод. Когда вы много раз пересказываете событие себе и другим, вы под-

бираете слова. Эти слова постепенно становятся самим воспоминанием. Если вы десять раз сказали «он меня унизил», то вы, скорее всего, помните уже не то, что он сказал, а то, как вы это называли.

Семь способов ошибиться

Психолог Дэниел Шактер описал типичные искажения памяти и назвал их «семью грехами» [3]. Для наших целей важны три. Первый: забывание, когда деталь просто стёрлась. Второй: ложная атрибуция, когда вы помните, что слышали что-то, но путаете, от кого. Третий: внушаемость, когда чужой рассказ незаметно становится вашим воспоминанием.

Важно, что все три происходят без участия лжи. Человек, у которого память дала сбой, не чувствует сбоя. Ему кажется, что он помнит ясно. Уверенность в воспоминании не доказывает его точности. Это одно из самых полезных и самых неприятных знаний, которые я получил на допросах.

Что сохраняется хорошо, а что плохо

Лучше всего сохраняется общая канва: что вы поссорились, где, примерно когда. Хуже всего сохраняются точные слова и последовательность реплик. Именно на них люди обычно строят обвинения. Если вы говорите «ты сказал именно это», проверьте себя: есть ли у вас запись или хотя бы заметка, сделанная в тот же день?

Правило, которым пользуются следователи: чем больше времени прошло и чем больше раз событие пересказывали, тем осторожнее нужно относиться к деталям.

Как использовать это в подготовке

Для вашего разговора это означает следующее. Не опирайтесь в споре на дословные цитаты, если не уверены. Вместо «ты сказал, что я эгоист» лучше сказать: «мне запомнилось, что в тот вечер прозвучало слово "эгоист". Я не уверен, что это были твои слова, но так я это услышал». Такая формулировка не слабость. Она честнее, и её труднее оспорить.

И наоборот: когда собеседник приписывает вам слова, которых вы не помните, это ещё не повод обвинять его во лжи. Спросите: «Откуда у тебя это воспоминание?». Чаще всего вы услышите, как именно он это пережил.

Дело Мансура: что он помнил о договорённости

Мансур и его деловой партнёр Оксана спорили о том, что они решили на встрече полгода назад. Мансур был уверен, что они договорились делить прибыль поровну. Оксана помнила распределение по вкладу. Письменных договорённостей не было. Оба говорили спокойно и убеждённо.

Прежде чем спорить, я попросил Мансура рассказать, как проходила встреча: кто где сидел, что подавали, о чём говорили до и после обсуждения денег. Он рассказал с подробностями, которые удивили его самого. Вспомнил, что в тот день только что закрыли крупный контракт, настроение было праздничным, говорили о том, что «в этом деле мы вместе». Именно эта фраза, как выяснилось, стала в его памяти обещанием поровну.

Оксана вспомнила другое: в тот день обсуждали, что она

вложила больше времени, и она записала у себя в блокноте слово «пропорционально». Блокнот нашёлся. Слово там было. Но цифр не было.

Они не смогли решить, кто прав. Но поняли, что обе версии выросли из реальных слов, сказанных в тот день, и что без письменной записи они не вспомнят точнее. Решение у них вышло простое: составить письменное соглашение на будущее.

Почему подробности не доказывают точность

Люди часто думают: если я помню столько деталей, значит, помню правильно. Но подробность и точность разные вещи. Память достраивает недостающее правдоподобными деталями, и человек уверен, что действительно это видел.

Поэтому яркое воспоминание не стоит принимать за доказательство. Оно показывает, что событие было важным для вас, но не обязательно, что оно произошло именно так. Для очной ставки это значит: говорите о своих воспоминаниях как о воспоминаниях, а не как о фактах.

Как отличить факт от удобного факта

Не всякий факт нейтрален. Мы склонны замечать и запоминать те факты, которые подтверждают нашу версию. Сто раз он был вежлив, а один раз нагрубил, и вы помните один раз. Это не ложь, но и не вся картина.

Когда выписываете факты, спросите себя: какие факты я не записал, потому что они не вписываются в мою версию? Выпишите хотя бы три. Не для того, чтобы отказаться от сво-

ей позиции, а для того, чтобы видеть полную картину. Собеседник, скорее всего, помнит именно то, что вы пропустили.

Задание. Письменно, 15 минут. Выберите одну фразу, которую вам приписывает собеседник или которую вы приписываете ему. Запишите: слышали ли вы её лично, есть ли письменное подтверждение, сколько раз вы пересказывали эту фразу другим людям. Переформулируйте обвинение в форму «мне запомнилось, что…».

Главное из главы. Память восстанавливает события, а не воспроизводит их, и слова пересказа меняют само воспоминание. Уверенность в точности не доказывает точности. В споре ссылайтесь на то, что слышали и что подтверждено письменно, а остальное говорите как «мне запомнилось».

Глава 3. Факт, оценка, пересказ

Раиса принесла мне заявление на соседку по лестничной площадке. Заявление занимало два листа. «Она постоянно шумит, оскорбляет меня, настраивает против меня весь дом». Я попросил Раису разложить написанное на три колонки: что она сама видела и слышала, что она об этом думает и что ей рассказали другие.

Через час колонки выглядели так. В первой было два эпизода: музыка после одиннадцати вечера в одну из суббот и фраза в лифте, которую Раиса запомнила дословно. Во второй было девять предположений о том, зачем соседка это делает. В третьей были пять пересказов от других жильцов, из которых лично соседку слышала только одна женщина.

Три колонки

Факт — это то, что можно увидеть, услышать или проверить документом. Оценка — это то, что вы об этом думаете: «грубо», «подло», «несправедливо». Пересказ — то, что вам сообщил другой человек.

В бытовом разговоре эти три вещи смешаны. Мы говорим: «Она постоянно меня игнорирует». В этой фразе есть факт (она не ответила на сообщение в среду), оценка («игнорирует» подразумевает намерение) и обобщение («постоянно» превращает один случай в закономерность).

Слова, которые выдают оценку

Есть простой тест. Слова вроде «специально», «демонстративно», «опять», «всегда», «никогда», «как обычно», «нарочно» почти всегда указывают на оценку или догадку. Они приписывают собеседнику намерение, которое вы видите только изнутри собственной обиды.

Запишите своё обвинение и подчеркните такие слова. Затем замените каждое на то, что можно проверить. «Он нарочно опоздал» становится «он пришёл на сорок минут позже, чем договаривались». Видите разницу? Вторая фраза скучнее. Но она не вызывает автоматической защиты, потому что в ней нет приговора.

Пересказ как улика

Особая осторожность нужна с тем, что вам рассказали третьи лица. «Мне передали, что она говорила…» — это не показание, это слух. В судебной практике показания, основанные на слухах, оцениваются осторожнее: человек должен указать источник своей осведомлённости.

В личных конфликтах пересказ часто становится главным топливом. Достаточно одной подруги, которая «просто хочет, чтобы вы знали». Если вы собираетесь строить разговор на пересказе, сначала спросите себя: слышал ли это сам рассказчик? Хочет ли он, чтобы я об этом говорил? Не искажает ли он, пока пересказывает?

Что делать с оценками

Оценки не нужно отбрасывать. Ваши чувства реальны, и «мне было больно» — это такой же факт о вас, как «в суббо-

ту шла музыка» о соседке. Но оценку нужно называть оценкой. «Мне было обидно» принадлежит вам. «Ты хотел меня обидеть» принадлежит собеседнику, и вы не можете знать, правда ли это.

Поэтому в разговоре у вас будет три типа высказываний. «Я видел/слышал…» — факты. «Я почувствовал…» — ваши оценки. «Мне рассказали…» — пересказ с указанием источника. Смешивать их нельзя, и вы увидите, как сильно это упрощает разговор.

Дело Оксаны: три колонки против семейной войны

Оксана ссорилась со свёкровью шесть лет. Список претензий у неё был длинный: свёкровь критикует, вмешивается в воспитание детей, настраивает мужа. Я попросил разложить его по трём колонкам.

В колонку «видела и слышала сама» попало восемь эпизодов: фраза о том, что ребёнка нужно кутать, замечание про суп, присланное сообщение с советом по лечению насморка и ещё пять. В колонку «оценка» вошли: «лезет», «не уважает», «считает меня плохой матерью». В колонку «рассказали» попало три пункта, и все они были от золовки.

Оксана долго молчала. Потом сказала: «Из восьми эпизодов по-настоящему обидных два». Остальные шесть были советами, которые она восприняла как критику, потому что слышала их в тоне, которым пересказывала золовка. Два обидных эпизода она вынесла на разговор. Остальное оставила.

Разговор прошёл иначе, чем предыдущие шесть лет: она говорила о двух конкретных фразах, а не о «всём отношении». Свёкровь удивилась: «Я не знала, что это тебя ранило». Это не сделало их подругами. Но спор о двух фразах можно разрешить. Спор о «всём отношении» разрешить нельзя.

Как отличить совет от критики

Совет и критика часто звучат одинаково. Различие в том, что вы слышите. Если вы слышите «как лучше сделать», это совет. Если слышите «ты делаешь неправильно», это критика. Но та же фраза может быть произнесена с обеими интонациями, и вы не всегда знаете, с какой.

Простой тест: спросите себя, что вы ответили бы, если бы это сказала близкая подруга. Если вы бы спокойно приняли, значит, вас задел не текст, а тот, кто его сказал. Это тоже важная информация, но она относится к колонке «оценка».

Свидетель, которого нельзя расспросить

Иногда единственный источник вашей информации о конфликте третье лицо, которое не готово к разговору или которого уже нет рядом. Тогда его слова становятся обвинением без права ответа. Вы не знаете, что именно он сказал, в каком тоне и что имел в виду.

Правило: слова отсутствующего человека принимайте как гипотезу, а не как доказательство. Если они важны, найдите способ проверить напрямую. Если не можете проверить, не стройте на них разговор. Лучше сказать собеседнику: «До

меня дошла информация, и я не знаю, правда ли это», чем обвинять на основании слуха.

Задание. Письменно, 20 минут. Разложите своё главное обвинение или обиду по трём колонкам: «видел и слышал сам», «моя оценка», «мне рассказали». Подчеркните слова «специально», «всегда», «никогда», «опять». Для каждого напишите, что на самом деле можно проверить.

Главное из главы. Факт, оценка и пересказ звучат одинаково, но весят по-разному. Слова «специально», «всегда» и «никогда» выдают оценку. Разложите свои претензии по трём колонкам и в разговор несите прежде всего то, что можно проверить.

Глава 4. Что каждый считает само собой разумеющимся

Кирилл и Алла работали вместе в небольшой фирме. Однажды Кирилл сказал: «Ты подвела меня с отчётом». Алла опешила. Отчёт был сдан в срок, как и договаривались. Выяснилось, что Кирилл считал само собой разумеющимся: перед сдачей отчёт ему покажут. Алла считала само собой разумеющимся, что он подпишется под ним после сдачи. Ни один из них об этом не говорил. Каждому казалось, что это очевидно.

Расхождение, которое выглядело как конфликт характеров, оказалось расхождением неозвученных ожиданий.

Невидимые правила

У каждого человека есть набор правил, о которых он не подозревает. «Если обещал позвонить, позвонишь в тот же день». «Подарок нужно выбирать, а не спрашивать, что хочет человек». «Работа заканчивается в шесть». Эти правила вынесены из семьи, из прошлых отношений, из профессии. Они кажутся такими естественными, что нарушение воспринимается не как другое мнение, а как неуважение.

Когда двое с разными невидимыми правилами сталкиваются, каждый видит в другом нарушителя. «Он знает, что нужно звонить» — но он не знает, потому что в его семье

нужно было звонить только при чрезвычайных обстоятельствах.

Привычка думать о другом хуже

Психолог Ли Росс описал ошибку, которая усугубляет ситуацию. Мы склонны объяснять поведение других людей их характером, а своё собственное обстоятельствами [6]. Если я опоздал, то это пробки. Если вы опоздали, то вы необязательный человек. Эта ошибка работает в обе стороны одновременно, поэтому в конфликте каждый видит в другом злую волю, а в себе вынужденные обстоятельства.

Росс и Уорд называют это наивным реализмом [5]. Мы уверены, что видим мир таким, какой он есть, а все, кто видит иначе, либо не владеют информацией, либо пристрастны. Не владеть информацией может и собеседник, но пристрастны, увы, оба.

Кто вложил больше

Ещё одно расхождение возникает при оценке вклада. В исследовании Росса и Сиколи 1979 года супругов просили оценить, какую долю домашних дел и общих решений выполняет каждый из них. Если сложить их оценки, получалось больше ста процентов: каждый помнил свой вклад лучше, чем вклад другого [4]. Дело не в эгоизме. Свои усилия вы помните изнутри, потому что вы там были. Чужие вы видите только снаружи и только тогда, когда они были заметны.

Из этого следует практический вывод. Если вам кажется, что вы делаете больше, вы, скорее всего, правы с вашей точ-

ки зрения и ошибаетесь с точки зрения собеседника. Оба списка нужно выписать. Скорее всего, в сумме они дадут картину, которую не видит ни один из вас.

Как найти неозвученное

Чтобы увидеть свои невидимые правила, задайте себе вопрос: что меня сильнее всего задело в этой истории? Затем спросите: какое правило я считаю очевидным, чтобы это задело? Например: «Он должен был предупредить». Запишите это правило как утверждение: «Если человек опаздывает, он предупреждает». Затем спросите себя: знает ли собеседник, что у меня есть это правило? Согласен ли он с ним?

Очень часто ответ на оба вопроса оказывается отрицательным. Это и есть ваша находка. Вы сердитесь на человека за нарушение правила, о существовании которого он не знал.

Дело Харитона: правило, которое он не знал

Харитон работал в небольшой фирме и считал, что его недооценивают. Начальник не хвалил его, не вызывал на разбор успешных проектов, а только присылал новые задания. Харитон копил обиду полгода и в конце концов пришёл к начальнику с претензией.

«Вы не цените мою работу», — сказал он. Начальник удивился: «Если бы я не ценил, я бы не давал тебе всё более сложные задачи». Для начальника новые задания были высшим знаком доверия. Для Харитона высшим знаком была похвала вслух.

У каждого из них было свое неозвученное правило. На-

чальник жил по правилу: «Доверие показывают делом». Харитон: «Ценность подтверждается словом». Ни одно из правил не плохое. Но они не совпали, и каждый годами считал другого неправым.

Они договорились: начальник раз в месяц называет конкретный результат, который ему понравился. Харитон, в свою очередь, будет понимать новые задания как сигнал доверия. Расхождение осталось, но стало видимым.

Три вопроса о неозвученном правиле

Чтобы найти своё скрытое правило, задайте три вопроса. Первый: что в этой ситуации «должно было» произойти? Второй: откуда у меня это ожидание: из семьи, из прошлой работы, из опыта? Третий: знает ли об этом ожидании другой человек?

Чаще всего ответ на третий вопрос «нет». Это и есть находка. Вы обижаетесь на нарушение закона, который существует только в вашем кодексе.

Что делать, когда правила несовместимы

Бывает, что два неозвученных правила несовместимы по существу. Один считает, что в семье принято делиться всеми новостями. Другой считает, что личное остаётся личным. Это не вопрос того, кто прав. Это вопрос того, как жить вместе.

Здесь помогает третий вариант, которого не было ни у одного. Например, список тем, о которых рассказывают обязательно, и список тем, которые остаются личными. Новое

правило не принадлежит ни одному из вас, зато оба его понимают.

Задание. Письменно, 20 минут. Вспомните, что больше всего задело вас в конфликте. Сформулируйте правило, которое, по-вашему, было нарушено. Ответьте: говорили ли вы об этом правиле вслух, согласен ли с ним собеседник, есть ли у него своё правило на этот случай. Выпишите вклад каждого из вас в общее дело двумя списками.

Главное из главы. За многими конфликтами стоят неозвученные правила, которые каждый считает очевидными. Мы объясняем чужие поступки характером, а свои обстоятельствами, и помним свой вклад лучше чужого. Назовите своё правило вслух, прежде чем обвинять в его нарушении.

Глава 5. Почему «ты же знаешь» не работает

Милана злилась на мужа. «Он должен был понять, что мне плохо. Я же весь вечер ходила хмурая, ничего не говорила. Любой бы догадался». Муж в тот вечер решил, что она устала, и старался не мешать. Утром выяснилось, что Милана ждала от него вопроса, а он ждал от неё просьбы.

Это одна из самых частых моих находок: человек искренне считает, что его состояние прозрачно для окружающих. И так же искренне обижается, когда оказывается, что нет.

Иллюзия прозрачности

Томас Гилович и коллеги изучали это явление и назвали его иллюзией прозрачности [7]. Люди переоценивают, насколько заметны их эмоции и внутреннее состояние. Человек, который нервничает перед публикой, уверен, что нервозность видна всем. На самом деле слушатели замечают её заметно реже, чем ему кажется.

В конфликте та же иллюзия работает против вас. Вы чувствуете обиду, злость, тревогу настолько отчётливо, что вам кажется: собеседник не может этого не видеть. А он видит лицо, интонацию и молчание, которые может истолковать по-разному.

Я ясно выразился

Второй механизм описали Боаз Кейсар и Анн Хенли. Они просили испытуемых произносить двусмысленные фразы и оценивать, поймёт ли их слушатель правильно. Говорящие переоценивали свою ясность: им казалось, что смысл очевиден, потому что они знали, что имели в виду [8]. Слушатель этого знания не имел.

Для вас это означает: то, что вы сказали, и то, что вы имели в виду, могут быть разными вещами. Вы помните второе. Собеседник слышал первое. Когда вы говорите «я же тебе сто раз говорил», проверьте: что именно и как вы говорили? Были ли это прямая просьба или намёк?

Намёк не просьба

Особый случай — намёк. «Тут так грязно». «Мне бы кто-нибудь помог». «Все уже ушли домой». Говорящий считает, что просьба прозвучала. Слушающий слышит наблюдение. Если после намёка ничего не произошло, обижается как раз тот, кто намекал.

Это не вина слушающего. Намёк — способ попросить, не рискуя получить отказ. Но платить за этот способ приходится непониманием.

Что делать вместо этого

Замените «он должен был догадаться» на конкретные слова, которые вы можете произнести. Просьба звучит так: «Мне нужно, чтобы ты...». Сообщение о состоянии звучит так: «Мне сейчас плохо, и я не готов об этом говорить». Это неудобно и непривычно. Зато такие фразы нельзя понять

неправильно.

В очной ставке то же правило: вы не можете рассчитывать, что собеседник знает, чего вы хотите, что вы переживаете и что для вас важно. Это придётся произнести. Мы будем делать это в части II.

Дело Тихона: письмо, которое никто не понял

Тихон написал бывшему другу письмо, в котором объяснял, почему перестал с ним общаться. Он считал, что высказался предельно ясно. Друг ответил двумя строчками: «Не понимаю, о чём ты. Что я такого сделал?».

Тихон разозлился. Он перечитал письмо: там было четыре страницы, и в каждой он, как ему казалось, прямо называл причину. Я попросил его выписать одной фразой, что именно он поставил другу в вину. Он написал: «Ты меня не поддержал, когда мне было тяжело».

Затем я попросил его найти в письме эту фразу. Её там не оказалось. В письме были рассуждения о дружбе, воспоминания о юности, упрёки о том, что «люди меняются». Ни одной конкретной ситуации, ни одной даты. Тихон знал, что имеет в виду. Друг не знал.

Переписанное письмо уместилось в полстраницы: «В марте, когда я потерял работу, ты ни разу не позвонил. Я решил, что тебе всё равно. Мне хотелось бы знать, было ли это так». Ответ пришёл через час и был совсем другим.

Конкретика как проявление уважения

Расплывчатые фразы кажутся деликатными: они не обви-

няют напрямую. Но они оставляют собеседника в тумане. Он чувствует, что что-то не так, но не знает, что именно, и может только защищаться вслепую.

Конкретная фраза с датой и действием требует смелости. Зато она позволяет ответить. Человек может сказать: «Да, не позвонил, потому что не знал», или: «Я звонил, просто не дозвонился». Из этого начинается разговор.

Как говорить о чувствах, если это непривычно

Многие не умеют называть свои чувства. Вместо «мне было обидно» выходит «ты поступил неправильно». Начните с малого: заведите список слов для чувств. Обида, тревога, стыд, разочарование, усталость, растерянность, злость, одиночество.

В следующий раз, когда почувствуете что-то в конфликте, найдите слово из списка. Поначалу это механическое упражнение. Но с практикой слов становится больше, и вы начинаете говорить о себе точнее. Собеседнику это тоже помогает: чувство нельзя оспорить, а обвинение можно.

Задание. Письменно, 15 минут. Вспомните ситуацию, когда вы ждали, что собеседник сам догадается. Запишите: что вы тогда чувствовали, что делали, что мог увидеть другой человек со стороны. Сформулируйте прямую просьбу, которая могла бы заменить ожидание догадки.

Главное из главы. Мы переоцениваем, насколько заметны наши чувства и насколько ясны наши слова. Намёк не работает как просьба, а «ты же знаешь» не заменяет объясне-

ния. Говорите прямо: что вы чувствуете и что вам нужно.

Практикум. Два протокола за один вечер

Этот практикум занимает полтора часа. Лучше провести его вечером в выходной, когда никто не торопит. Понадобятся четыре чистых листа бумаги, простой карандаш и красный карандаш или ручка. Звук телефона выключите и положите его в другую комнату, чтобы ничто не отвлекало. Листы пронумеруйте: первый для вашего протокола, второй для протокола собеседника, третий для списка расхождений, четвёртый для колонки догадок.

Шаг первый. Выберите эпизод

Не всё дело, а один эпизод: один разговор, одну ссору, один день. Возьмите первый лист и запишите в его верхней части дату и место. Если вы не помните точно, пишите «примерно». Не угадывайте.

Шаг второй. Свой протокол (лист 1)

Пишите в формате «я видел, я слышал». Каждое предложение должно начинаться с глагола в прошедшем времени. «Я пришёл в семь. Она сказала: "Ты опоздал". Я ответил: "Пробки". Она замолчала и вышла из комнаты». Никаких «она, конечно, была недовольна». Недовольство нельзя увидеть, видно только, что человек вышел.

Ограничьте себя двадцатью минутами. Если закончили

раньше, перечитайте и вычеркните всё, что содержит оценку.

Шаг третий. Протокол собеседника (лист 2)

Возьмите второй лист и напишите тот же эпизод так, как мог бы написать собеседник. Используйте те же правила. Каждый

факт, который вы пропустили в своём протоколе, но который он мог бы вспомнить, добавьте. «Он пришёл в семь. Я ждала с шести. Я сказала: "Ты опоздал". Он ответил: "Пробки", и мне показалось, что он не считает это важным».

Заметьте, как легко в версии собеседника появляется слово «показалось». Это нормальный признак: его оценка присутствует в протоколе, но отмечена как оценка.

Шаг четвёртый. Сопоставление (лист 3)

Положите первый и второй листы рядом. Простым карандашом подчеркните в обоих места, которые совпадают: время, слова, действия. Затем красным подчеркните места, которые расходятся. Выпишите расхождения на третий лист в виде вопросов: «Сказала ли она слово "опять"?» «Вышла ли она сразу или через минуту?»

Теперь у вас есть не «она на меня накричала», а три конкретных вопроса, которые можно проверить.

Шаг пятый. Колонка догадок (лист 4)

На четвёртом листе запишите всё, что вы думаете о причинах: «Она злится, потому что у неё был тяжёлый день». «Он не хочет признавать вину». Это колонка догадок. Нуме-

руйте их и ставьте рядом вопрос: как я могу это проверить?

Не отбрасывайте догадки, но помните, что они не факты. Вы будете проверять их в разговоре с вопросами, а не с утверждениями.

Что у вас должно получиться

После практикума у вас на руках четыре листа: ваш протокол, протокол собеседника, список расхождений и колонка догадок. Вместе они займут две-три страницы. Если удобнее держать всё в одном месте, перенесите итог на один бланк: это приложение А. Это ваш рабочий материал для следующей части. Не показывайте его собеседнику. Он нужен вам.

Если практикум оказался тяжёлым, не торопитесь. Остановитесь и вернитесь на следующий день. Работа с памятью о конфликте может поднять чувства, которые вы не ожидали. Это не значит, что вы делаете что-то не так.

Частые вопросы по части I

Я совершенно точно помню, что он это сказал. Почему я должен сомневаться?

Вы можете быть правы. Но уверенность не доказывает точности: исследования памяти показывают, что люди бывают абсолютно уверены в воспоминаниях, которые оказываются неверными. Сомнение не отрицает вашу версию. Оно оставляет место для проверки. Если есть запись, переписка, свидетель, проверьте. Если нет, говорите «мне запомнилось».

А если собеседник действительно лжёт?

Это возможно. Но обвинение во лжи закрывает разговор, а вопрос «откуда у тебя это воспоминание?» оставляет его открытым. Если ложь реальна, она проявится в деталях, которые не сходятся с проверяемыми фактами. Вы можете просто зафиксировать: «Я не уверен, что это так», и продолжить.

Что делать, если у меня нет никаких записей, только память?

Это обычная ситуация. Запишите сейчас, что помните, и поставьте дату. Через полгода вы будете благодарны себе. Отметьте, что вы помните уверенно, а что приблизительно. Не заполняйте пробелы догадками.

Мы оба помним по-разному. Кто решит, кто прав?

Никто. Очная ставка не выбирает победителя. Она вы-

ясняет, что можно проверить, что нельзя, и как жить дальше. Часто достаточно признать, что версии разные, и договориться о будущем.

Мне кажется, что я слишком много думаю об этом. Это вредно?

Не обязательно. Но если мысли крутятся по кругу и мешают спать и работать, лучше записать их и поставить срок: час в субботу на размышление. Всё остальное время откладывайте. Если не получается, обратитесь к специалисту.

Можно ли пропустить часть I и сразу перейти к разговору?

Можно, но разговор, скорее всего, будет менее точным. Протоколы нужны, чтобы вы знали, о чём говорите. Если времени мало, хотя бы запишите три факта и три догадки.

Сквозное дело. Ольга и Татьяна: показания расходятся

Ольга и Татьяна были сёстрами. Ольге было сорок шесть, Татьяне сорок один. Их мать, Нина Павловна, жила в трёх кварталах от Ольги и в четырёх часах перелёта от Татьяны, которая много лет назад уехала работать в другую страну. После падения матери и операции Ольга две недели ездила к ней ежедневно. Татьяна присылала деньги и звонила каждый вечер.

Через месяц они поговорили по телефону. Разговор закончился тем, что Ольга сказала: «Ты бросила мать, а мне всё расхлёбывать». Татьяна отключилась. Три недели сёстры не разговаривали.

Протокол Ольги

Ольга записала: «В тот вечер я позвонила в девять. Я попросила Татьяну приехать на пару недель. Она ответила, что не может. Я сказала: ты бросила мать. Она положила трубку. Перед этим я две недели ездила к маме каждый день, одна, и никто мне не помог».

Протокол Татьяны

Татьяна записала: «В тот вечер мне позвонили, когда я заканчивала работу. Ольга сказала, что мама в плохом состоянии и мне пора приехать. Я сказала, что сейчас сложный

период, я не могу уехать на две недели. Ольга сказала, что я бросила мать. Я не стала отвечать и положила трубку. Я присылаю деньги на сиделку, и я звонила матери ежедневно, пока она лежала в больнице».

Что у них общего и что расходится

Протоколы совпадают в главном: телефонный звонок, просьба приехать, отказ, слова «бросила мать», положенная трубка. Не совпадают три места. Первое: была ли просьба приехать именно на две недели или в целом «пора приехать». Второе: сказала ли Ольга про деньги и звонки, что они не в счёт. Татьяна считает, что да, Ольга считает, что нет. Третье: что значили слова «бросила мать». Ольга говорит, что это было сказано в сердцах. Татьяна слышит приговор.

Мы вернёмся к ним в части II. Пока они не готовы разговаривать, но обе сделали первый шаг: записали, что произошло.

Первые протоколы сестёр были не такими чистыми, как кажется.

Ольга на второй вечер после ссоры рассказала всё подруге Зое. Зоя слушала и сказала: «Она тебя просто использует. Присылает деньги и считает, что откупилась». Ольге стало легче, как бывает, когда с тобой соглашаются. Она села записывать протокол и вдруг заметила, что в колонку «видела и слышала сама» переписала слова Зои: «использует», «откупилась». Этих слов не говорила Татьяна. Их сказала Зоя. Ольга вычеркнула их и перенесла в колонку «мне рассказа-

ли», а потом и оттуда: Зоя не слышала телефонного разговора и не знала Татьяну.

Татьяна в тот же вечер написала в своём протоколе: «Ольга специально давит на чувство вины, чтобы я приехала». Слово «специально» она перечитала дважды. Спросила себя: откуда я знаю, что специально? Не знала. Она заменила его словами «Ольга сказала, что я бросила мать, и я почувствовала вину». Фраза стала короче и точнее.

Ни одна из сестёр не сделала идеально. Но обе заметили свою ошибку до разговора, а не во время него.

Выводы следствия по части I

Показания расходятся почти в любом личном конфликте. Это не значит, что кто-то из участников лжёт.

Память реконструирует события. Слова пересказа меняют воспоминание, а уверенность не доказывает точности.

Факты, оценки и пересказ нужно разделять. Слова «специально», «всегда» и «никогда» указывают на оценку.

У каждого человека есть неозвученные правила, и нарушение такого правила воспринимается как неуважение. Мы по-разному оцениваем свои и чужие поступки, и свой вклад помним лучше чужого.

Мы переоцениваем, насколько прозрачны наши чувства и ясны наши слова. Намёк не заменяет просьбу.

Результат работы с частью I: два протокола на одном листе, три спорных эпизода и список неозвученных правил.

Из материалов дела. Три дела нашего времени

Дело о семейном чате

Матвей и его брат Фёдор поссорились в семейном мессенджере. Матвей написал: «Мама просила тебя приехать, а ты опять нашёл причину». Фёдор ответил: «Я никому ничего не обещал». Оба открыли чат и перечитали переписку. Оказалось, что мама действительно написала: «Было бы хорошо, если бы приехал Фёдор». Для Матвея это была просьба. Для Фёдора пожелание. Расхождение лежало не в событиях, а в толковании одной фразы. Правило из этого дела: когда есть письменный текст, сначала согласуйте, что в нём написано, и только потом спорьте о том, что он означал.

Дело о задержке платежа

Дарья нанимала мастера для ремонта и в конце работ спорила с ним о сумме. «Мы договаривались о сорока тысячах», — говорил мастер. «О тридцати пяти», — говорила Дарья. Договорённость была устной. Вечером оба независимо записали свою версию разговора, и в двух записях совпала только дата. Дарья призналась: «Я помню цифру, потому что она мне тогда показалась приемлемой». Мастер: «Я помню цифру, потому что от неё зависел мой месяц». Каждый запомнил число, которое имело для него вес. Правило: при устной до-

говорённости цифры помнят тем, что для человека значимо, а не тем, что было сказано.

Дело о коллеге

Владислава была уверена, что коллега присваивает её идеи на совещаниях. «Он говорит моё, как своё», — сказала она. Мы разложили инцидент по трём колонкам. Факт: на последнем совещании коллега предложил схему, которую Владислава обсуждала с ним за обедом. Оценка: «присваивает». Пересказ: «Мне сказали, что он и раньше так делал». Выяснилось, что за обедом схема была названа как общая идея, а имя автора никто не упоминал. Решение пришло от колонки «факт»: нужно было сказать коллеге о том, что она хотела бы, чтобы её вклад называли вслух. Это не было обвинением.

Колонка автора. Показания, которые я записал неверно

Был у меня случай, о котором я долго не говорил. Допрашивая свидетеля по несложному делу, я записал в протокол фразу, которую он, по моему твёрдому убеждению, произнёс. Прочитал вслух, он подписал. Через месяц на очной ставке второй участник возразил: «Он этого не говорил». Свидетель задумался и сказал: «Я, кажется, сказал другое, но подписал, потому что вы прочитали уверенно».

Меня это задело. Я годами считал себя внимательным слушателем. А оказалось, что я записал то, что ожидал услышать. Не со зла. Просто слышал сквозь собственную гипотезу.

С того дня я перестал вставлять в протокол пересказ своими словами. Я стал записывать дословно и просить свидетеля исправить, если слова не те. Это замедляло допрос. Зато сократило число очных ставок.

Тогда я понял то, что до сих пор считаю главным в работе с чужими показаниями: прежде чем спорить с тем, что человек сказал, нужно убедиться, что вы услышали именно это. Этому правилу посвящена большая часть следующих частей.

ЧАСТЬ II. ПОДГОТОВКА К ОЧНОЙ СТАВКЕ

Ни один следователь не проводит очную ставку с порога. Он знает показания обоих, понимает, где они расходятся, и решает, о чём именно будет спрашивать. Он знает, чего хочет добиться, и знает, чего не добьётся.

Личный разговор требует той же подготовки. Хорошая подготовка занимает меньше времени, чем плохая ссора, и стоит намного меньше.

Глава 1. Чего вы на самом деле хотите

Георгий пришёл ко мне перед разговором с бывшим компаньоном. «Я хочу, чтобы он признал, что подставил меня», — сказал он. Я спросил: «А если признает, что тогда?». Георгий молчал минуту. Потом сказал: «Я хочу, чтобы он вернул деньги». — «А если вернёт, но не признает?» — «Тогда не знаю».

За пять минут выяснилось, что в одном желании скрыты три разных: признание, деньги и, как ни странно, возможность перестать об этом думать. И они совсем не обязательно получаются одним и тем же разговором.

Позиция и интерес

Роджер Фишер и Уильям Юри, авторы известной книги о переговорах, различают позицию и интерес [9]. Позиция — это то, чего вы требуете: «верни деньги», «извинись», «приезжай». Интерес — то, зачем вам это нужно: чтобы почувствовать справедливость, чтобы не чувствовать себя обманутым, чтобы получить помощь.

Одна и та же позиция может прикрывать разные интересы. «Приезжай» может значить «мне нужна помощь», «мне одиноко» или «хочу, чтобы ты увидела, как мне тяжело». А один и тот же интерес можно удовлетворить разными спосо-

бами. Если вы застряли на позиции, вы упускаете десяток других решений.

Три вопроса к себе

Перед разговором ответьте письменно на три вопроса. Первый: чего я хочу получить от этого разговора? Второй: зачем мне это нужно, что изменится, если я это получу? Третий: что я готов получить вместо этого, если первое невозможно?

Последний вопрос самый неприятный и самый полезный. Он заставляет определить нижнюю границу: результат, который вас устроит, даже если он не идеален.

Чего разговор дать не может

Разговор не может изменить прошлое. Он не может заставить человека испытывать чувства, которых у него нет. Он не может гарантировать, что собеседник признает вашу правоту. Если ваша цель в одном из этих пунктов, это не цель разговора. Это цель, которой нужно заняться иначе.

Георгий, например, понял, что желание «признание» нельзя гарантировать, а желание «деньги» можно обсуждать конкретно. Он перестроил разговор вокруг суммы и срока возврата. Признание он оставил как возможный, но не обязательный итог.

Цель, которую можно проверить

Сформулируйте цель так, чтобы по окончании разговора можно было ответить: «да» или «нет». «Чтобы он меня понял» не годится. «Чтобы мы договорились о том, кто и когда

звонит маме» годится. «Чтобы она перестала обижаться» не годится. «Чтобы мы назначили дату следующего разговора» годится.

Цель, которую нельзя проверить, превращается в бесконечный разговор: ни одно слово собеседника не приблизит вас к результату, потому что вы не знаете, как он выглядит.

Дело Эрика: чего он хотел от жены

Эрик собрался поговорить с женой Кирой о её частых задержках на работе. «Я хочу, чтобы она перестала задерживаться», — сказал он. Я спросил, зачем. «Чтобы мы больше времени проводили вместе». А зачем это нужно? Он подумал. «Мне кажется, что я ей не нужен».

На третьем «зачем» стало ясно, что позиция «перестань задерживаться» скрывала интерес «мне нужно ощущение, что я важен». Эти две вещи не совпадают. Кира может не задерживаться и всё равно не давать мужу чувства значимости. Она может задерживаться и давать его другими способами.

Эрик пересобрал цель: не «чтобы перестала задерживаться», а «чтобы мы договорились о двух вечерах в неделю, которые проводим вместе, и чтобы я знал, что она об этом помнит». Это можно проверить. Это можно обсуждать. На такой разговор Кира согласилась без обороны.

Скрытая цель, которую не называют

У многих разговоров есть вторая цель, о которой человек не говорит даже себе. Он хочет, чтобы собеседник признал вину. Или чтобы его пожалели. Или чтобы показать, как ему

было плохо. Или чтобы собеседник сам предложил то, о чём вы стесняетесь попросить.

Такие скрытые цели мешают, потому что собеседник чувствует: от него ждут чего-то, что не названо. И он защищается. Выпишите все возможные цели, даже те, которые вам кажутся неприглядными. Потом решите, какие из них вы готовы произнести вслух, а какие можно получить другим способом.

Цель, которая меняется по ходу разговора

Бывает, что в середине разговора вы понимаете, что хотите другого. Началось с «выяснить про деньги», а закончилось тем, что вы поняли: вам нужно признание. Так бывает, и это стоит заметить. Остановитесь и скажите: «Я понимаю, что для меня на самом деле важно другое».

Если цель изменилась, вернитесь к началу: что именно вы хотите сейчас? Продолжать разговор по старой цели, когда настоящая другая, значит терять силы.

Задание. Письменно, 20 минут. Ответьте письменно на три вопроса: чего я хочу получить от разговора, зачем мне это, что я приму вместо этого. Сформулируйте цель так, чтобы результат можно было проверить по окончании разговора словами «да» или «нет».

Главное из главы. За требованием стоит интерес, и он важнее позиции. Определите, чего вы хотите, зачем и что приемлемо вместо этого. Цель разговора должна быть проверяемой: «договорились о дате», а не «чтобы понял».

Глава 2. Предмет разговора: один вопрос, а не двадцать

Зинаида собралась поговорить с сыном. Список претензий у неё был на полторы страницы: он редко звонит, не помогает по дому, забыл о её юбилее, неуважительно говорит о её муже, не приехал на дачу, пришёл в гости с телефоном. Она спросила меня: «С чего начать?». Я ответил: «С того, что оставить».

Из всего списка нужно оставить один пункт. Не потому, что остальные неважны. Потому что разговор о двадцати вещах не заканчивается ничем.

Почему много тем вредит

Когда человек получает двадцать претензий сразу, он не может ответить ни на одну. Он защищается от общего тона. Вместо ответа на вопрос «почему ты не позвонил в среду» он отвечает на накопленное «ты всегда такой». И обоюдное накопление растёт: на каждую претензию находится встречная.

В следственной практике это называется смешением эпизодов. Очная ставка по трём эпизодам превращается в разбор трёх дел одновременно, и ни одно не доходит до конца. Профессионал выбирает один эпизод, самый существенный, и работает с ним.

Как выбрать главное

Выпишите все претензии и спросите по каждой: что изменится, если мы это выясним? Затем отметьте те, где разговор способен что-то изменить. Если претензия касается прошлого и ничего изменить нельзя, она, возможно, не для очной ставки. Если она касается повторяющегося поведения, она подходит.

Затем отметьте ту, которая, будучи решённой, освободит больше всего. В большинстве случаев это не самая громкая претензия, а самая повторяющаяся.

Предмет в одной фразе

В любой процедуре предмет формулируют одной фразой. Для разговора тот же приём. «Я хочу поговорить о том, как мы делим заботу о маме». «Я хочу поговорить о том, что произошло в пятницу». Всё. Без «и». Если в фразе есть «и», у вас два разговора.

Остальные претензии не исчезают. Вы записываете их в отдельный список и откладываете. Если после первого разговора окажется, что остальное ещё актуально, вы проведёте второй.

Как сказать собеседнику, о чём вы хотите говорить

Заранее назовите тему. Не «нам надо поговорить», потому что от этих слов у большинства людей поднимается давление. Скажите: «Мне хочется обсудить, как нам быть с поездками к маме. Можно сегодня вечером на двадцать минут?» Тема названа. Время ограничено. Человеку понятно, на что

он соглашается.

Иногда собеседник откажется. Тогда вы услышите «не сейчас» вместо «нет», и это можно использовать: «Когда будет удобно?». Вы не требуете. Вы договариваетесь.

Дело Юрия: тема, которая росла на глазах

Юрий пригласил брата на разговор о том, как они делят расходы на уход за отцом. Через десять минут они обсуждали: кто больше любил отца в детстве, почему брат уехал, как Юрий когда-то взял деньги на машину, кто чей любимчик. Деньги на лекарства остались неразобранными.

Мы разобрали, что произошло. Тема «расходы на уход» была названа, но не закреплена. Когда брат ответил резко, Юрий отозвался на резкость, а не на вопрос. Когда Юрий припомнил машину, брат припомнил своё. Каждая новая тема открывала следующую.

Я предложил простой приём: лист бумаги посередине стола с написанной темой. Когда кто-то уходит в сторону, второй просто показывает на лист. «Это по другому поводу. Запишем и вернёмся». На втором разговоре они записали четыре отложенные темы. Вопрос о лекарствах решили за двадцать минут. Остальные четыре темы до сих пор лежат в списке. Часть из них отпала сама.

Парковка для побочных тем

Придумайте заранее способ откладывать побочные темы без обиды. Это может быть лист «не сейчас», пометка в телефоне, фраза «давай запишем и вернёмся». Важно, что тема

не отвергается, а переносится. Человек видит, что его слова записаны и не потеряны.

Без такого способа побочная тема воспринимается как отказ слушать, и разговор превращается в борьбу за право высказаться. С парковкой достаточно сказать: «Это важно, запишем».

Если тем действительно две

Иногда выясняется, что вопросы не удаётся разделить: они связаны. Например, деньги и забота о матери. Тогда определите порядок. Какая из двух тем решается первой? Какая зависит от другой?

Назовите порядок собеседнику: «Мне кажется, нам нужно сначала решить вопрос с уходом, а потом уже говорить о деньгах». Это снимает тревогу: человек знает, что вторая тема не потеряна и будет обсуждена.

Задание. Письменно, 15 минут. Выпишите все свои претензии к собеседнику. Выберите одну, ту, решение которой изменит больше всего. Сформулируйте тему в одной фразе без слова «и». Остальные претензии перенесите в отдельный список «не в этот раз». Напишите приглашение к разговору в двух-трёх предложениях.

Главное из главы. Один разговор — одна тема. Выберите претензию, решение которой изменит больше всего, и сформулируйте её одной фразой без «и». Остальное запишите и отложите. Тему назовите собеседнику заранее.

Глава 3. Выбор времени и места

Пётр хотел поговорить с женой о деньгах. Он выбрал вечер пятницы, после рабочей недели, на кухне, когда жена готовила ужин, а дочь делала уроки в соседней комнате. Разговор начался спокойно и через десять минут стал скандалом. Потом Пётр говорил: «Я же подготовился». Он подготовил слова, но не обстановку.

Следователь не проводит очную ставку в коридоре. Выбор места и времени не мелочь, а часть процедуры.

Кто в комнате

Первое правило: никого третьего. Ни детей, ни родственников, ни друзей, ни коллег. Присутствие третьих лиц превращает разговор в выступление. Вы начинаете говорить для зрителя, собеседник защищает лицо перед ним, и оба забывают о цели.

Исключение — посредник, о котором вы договорились заранее. Но это уже не просто разговор, а другая процедура, о ней в части VI.

Когда нельзя

Нельзя говорить в состоянии голода, усталости и сильного волнения. Нельзя после алкоголя. Нельзя прямо перед важным событием: экзаменом, поездкой, праздником. Нельзя поздно вечером, когда в голове уже нет ресурса. Нельзя, когда у кого-то из вас время подходит к концу.

Эти запреты кажутся очевидными. Нарушают их почти все. Потому что именно вечером, усталые и голодные, мы вспоминаем всё, что накопилось за день.

Как выбрать время

Лучше всего подходит день, когда у обоих нет срочных дел и когда впереди есть хотя бы час свободного времени после разговора. Утро выходного дня работает лучше, чем вечер после работы. Прогулка работает лучше, чем кухня: когда двое идут рядом, а не сидят друг напротив друга, снижается ощущение допроса.

Заранее договоритесь о времени: «Давай в субботу в одиннадцать». Определённость снимает тревожное ожидание.

Сколько продолжается разговор

Установите границу. Для первого разговора час — предел. Если за час вы не договорились, не стоит продолжать в том же состоянии. Скажите: «Давай остановимся и вернёмся к этому в среду». Это не поражение. Это приём: он позволяет сохранить то, чего вы достигли, и не потерять всё в усталости.

Следователь ограничивает допрос по времени не из вежливости. Через несколько часов показания становятся хуже: человек говорит то, что от него ждут, лишь бы закончить.

Телефон, сообщение, личная встреча

Для трудного разговора лучший формат — личная встреча или хотя бы видеозвонок. Тон в переписке теряется, а любое короткое слово читается как враждебное. Но если со-

беседник далеко и встреча невозможна, телефонный звонок лучше сообщения. Если разговор происходит письменно, давайте каждому право на длинное сообщение и не отвечайте сразу.

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.