

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог. Допрос	11
ЧАСТЬ I. Почему нам нужны новые способы спорить	17
1. Не только бить или бежать	19
2. Как конфликты сближают	37
3. Как конфликты делают умнее	63
4. Как конфликты вдохновляют	92
ЧАСТЬ II. Правила продуктивного спора	109
5. Первым делом установите контакт	111
6. Отпустите канат	133
7. Помогайте другому сохранять лицо	155
8. Осознавайте свою странность	175
9. Будьте любопытными	199
10. Превращайте неправоту в силу	210
11. Нарушайте сценарий	225
12. Соблюдайте общие ограничения	242
13. Сердитесь только намеренно	254
14. Золотое правило: не притворяйтесь	270
ЧАСТЬ III. Остаться в комнате	277
15. Бесконечная игра	279
16. Правила продуктивного спора	302
17. Инструментарий продуктивного спора	304
Выражение благодарности	310
Примечания автора	313
Библиография	322

*Посвящается Дугласу,
насчет которого мы все согласны*

При малейшем возражении мы стараемся обдумать не основательность или неосновательность его, а каким образом, всеми правдами и неправдами, его опровергнуть. Вместо того чтобы раскрыть объятия, мы сжимаем кулаки¹.

Мишель Монтень

Движение возникает из противоположностей².

Уильям Блейк. Бракосочетание Рая и Ада

Все кивали, никто не соглашался³.

Иэн Макьюэн. Амстердам

¹ Пер. с фр. Н. Я. Рыковой.

² Пер. с англ. А. Я. Сергеева.

³ Пер. с англ. В. П. Голышева.

Пролог

ДОПРОС

Я почти ничего не знаю о человеке, с которым вот-вот встречу, кроме того, что его подозревают в совершении ужасающего преступления и он видит во мне врага.

Я сижу в ярко освещенной, скудно обставленной комнате в безымянной гостинице где-то в английской сельской местности. Единственное окно завешено плотными шторами. Передо мной стоит стол, напротив — пустой стул. Справа от меня сидит полицейский, рассказывающий мне о подозреваемом, который ждет за дверью. Полицейский описывает преступление в невыносимых подробностях. Он рассказывает, что мы знаем и чего не знаем, и говорит о той жизненно важной информации, которую я должен каким-то образом вытянуть из подозреваемого. По его словам, это человек горделивый, раздражительный и хитроумный.

Я пытаюсь сосредоточиться на словах полицейского, но мои мысли то и дело уносятся к предстоящему разговору. Этот человек здесь не по своей воле. Он не любит таких, как я. Как мне вызвать на откровенность человека, с которым мы настолько принципиально расходимся во мнениях, как побудить его рассказать мне хоть что-нибудь, тем более — сказать правду?

Инструктаж закончен. Я прижимаю ладони к столу, чтобы полицейский не увидел, как у меня дрожат руки. «Вы гото-

вы?» — спрашивает полицейский. «Да», — вру я. Дверь открывается. В комнату с важным видом входит подозреваемый.

Его зовут Фрэнк Барнет. Он работает водителем грузовика в службе доставки. Это грузный чернокожий мужчина; он держится с уверенностью, в отличие от меня. Минуту назад мне сказали, что, когда Барнета задержали, он вел себя агрессивно, кричал на полицейских. По-видимому, ему не понравилось, что его задержали, когда он отвозил детей в школу. Барнет садится напротив меня и сосредоточивает на мне холодный взгляд. Стараясь не показать свою нервозность, я начинаю разговор: спрашиваю, помнит ли он, чем занимался днем в прошлое воскресенье.

— Какого хрена я буду тебе что-то рассказывать?

О господи. Я к такому не привык. Чаще всего я беседую с людьми, которые по меньшей мере хотят со мной говорить. Обычно им — как и мне — хочется, чтобы разговор прошел хорошо. Даже если мы не соглашаемся в том, о чем мы говорим, мы соглашаемся в том, как мы будем об этом говорить. Если этого невысказанного согласия нет, это тревожит, сбивает с толку. Я предпринимаю еще одну попытку, объясняя Барнету, что я всего лишь хочу, чтобы он помог мне понять, что он делал в этот день.

Ф. Б. А чего вы со мной-то разговариваете?

И. Л. Мы разговариваем со всеми, кто был поблизости...

Ф. Б. Да плевать мне на всех; почему вы разговариваете со мной, с Фрэнком Барнетом? Я-то тут при чем?

У меня внутри все обрывается. Отчасти мне хочется ответить ему такой же — или даже большей — враждебностью. Кто дал ему право вести себя так агрессивно? Это его, а не меня подозревают в преступлении. Но в то же время мне хочется избежать конфликта и извиниться. Я запутался, мне неудобно, я не вижу выхода.

Последние несколько лет меня очень интересовало, почему столь многие из наших публичных споров получаются такими ужасными? Создается впечатление, что людям, которые придерживаются несопадающих взглядов, все труднее спорить продуктивным образом. Вместо этого они увязают в желчных перебранках или застревают в мучительных безвыходных тупиках. Но потом я заметил, что те же затруднения возникают и в нашей личной жизни. Будь то в спорах родителей с детьми или ссорах на работе, наша неспособность не соглашаться правильным образом, по-видимому, становится препятствием для развития. Разве мы не можем выражать противоположные точки зрения, не скатываясь к озлобленным ссорам или бесплодным тупиковым ситуациям? Что нам мешает?

Не найдя удовлетворительных ответов на эти вопросы, я занялся исследованиями. Я долго читал о принципах правильных интеллектуальных дискуссий, открытых и усовершенствованных мыслителями на протяжении тысячелетий, начиная с философов древности. Эти принципы основаны, в частности, на том, чтобы «предполагать добросовестность оппонента», «изучать доводы противника так же тщательно, как и свои собственные», «не спорить с воображаемыми оппонентами». Все эти советы были очень мудрыми и поучительными, но мне чего-то не хватало. Казалось — как это бывает с диетами или физическими упражнениями, — что гораздо легче знать, как *следует* вести споры, чем применять эти знания на практике. Я усвоил теорию, но, как только я начинал спорить со своим начальником, с женой или с каким-нибудь незнакомцем в социальных сетях, от теоретических знаний не оставалось и следа. В конце концов я пришел к выводу, что способность продуктивно не соглашаться — вопрос не столько философии, сколько дисциплины и умения.

Люди — не логические машины. Нам свойственны эгоизм, гордыня, импульсивность, неуверенность и потребность в одоб-

рении окружающих. Спор не сводится к чистому обмену мнениями и доказательствами; в него почти всегда примешиваются чувства, которые мы испытываем по отношению друг к другу. Это не всегда плохо: эмоции могут помочь нам защищать нашу позицию или отнестись с сочувствием к чужой точке зрения. Но эмоции могут и мешать здоровым спорам. В нас включаются первобытные инстинкты, которые затуманивают наш рассудок и коверкают наше поведение. Под поверхностью даже самых вежливых споров томится невысказанное напряжение; иногда оно вскипает гневом, иногда заставляет нас мрачно замкнуться, но иногда подталкивает к правдивости и откровенности.

Когда мы спорим, то вкладываем в беседу всего себя: мысли, чувства и интуицию. Недостаток большинства трактатов о дискуссиях или спорах заключается в том, что они сосредотачиваются лишь на первом из этих элементов. Я же хочу рассмотреть все три. Именно поэтому я уговорил специалиста по проведению допросов разрешить мне сыграть роль дознавателя. Те споры, в которых мы участвуем в повседневной жизни, по большей части не имеют явного сходства с допросом преступника. Мы можем спорить о том, как лучше всего организовать рабочий проект, хорошо ли есть мясо или кто из нас тратит слишком много денег с общего счета. Но и у этих споров есть одна основополагающая черта, которая роднит их с моим разговором с Фрэнком Барнетом, а именно: все они, по меньшей мере отчасти, касаются того, как мы относимся друг к другу. Под каждым спором скрываются бессловесные переговоры о взаимоотношениях. Если нам не удастся прийти к согласию по этому вопросу, у разговора нет никаких шансов на успех.

Даже самый трудный спор можно превратить в продуктивный разговор, если обратить пристальное внимание на это скрытое измерение. Есть люди, которые зарабатывают этим на жизнь. Можно очень многому научиться у тех, кто проводит напряженные, важные, конфронтационные раз-

говоры в рамках своей работы: полицейских, специалистов по переговорам об освобождении заложников, дипломатов и других. Я нахожу замечательные общие черты между задачами, которые решают такие специалисты, и задачами, которые приходится решать всем нам, будь то в семейных ссорах, политических дебатах или рабочих спорах. Объединив этот жизненный опыт с идеями и исследовательскими данными теории коммуникации и когнитивной психологии, я сумел найти универсальные правила продуктивного спора, которые каждый из нас может использовать в своей жизни.

В ходе этой работы я не только исполнял роль следователя по уголовным делам; я ездил в Мемфис, чтобы посмотреть, как полицейских учат проводить напряженные разговоры на улице в ситуациях, которые очень легко могут перейти в столкновения с применением насилия. Я разговаривал с посредниками в бракоразводных процессах о том, как им удается приводить к соглашению людей, которые почти не могут находиться в одном помещении друг с другом. Я спрашивал психотерапевтов, как они разговаривают с пациентами, отвергающими все советы, которые им дают; я узнал, как специалисты по переговорам при захвате заложников убеждают людей не взрывать бомбы или не бросаться с мостов. Все эти специалисты занимаются очень разными вещами, но все они имеют большой опыт получения ценных результатов в самых бесперспективных ситуациях. Все они мастера разговора, скрывающегося за разговором.

Попутно я узнал много нового о людях, в том числе и о том человеке, который пишет эти строки. Я по природе человек не воинственный; мне бывает очень неуютно даже в самом неостром конфликте. Но я узнал, что конфликта вовсе не всегда следует избегать любой ценой и что в определенных условиях он может приносить огромную пользу и удовольствие. Я узнал, что дети бывают счастливее, когда спорят с родителями в открытую — если только эти споры не превращаются во

вражду; что пары, у которых случаются бурные ссоры, часто бывают счастливее, чем те, которые избегают столкновений. Я узнал, что рабочие коллективы действуют более эффективно, когда их члены умеют прямо и даже страстно выражать свое несогласие, не разрушая ткань своих взаимоотношений. Я узнал, что чрезмерная бесконфликтность вредит нам и что мы можем извлечь максимальную пользу из наших различий, только если умеем правильно не соглашаться друг с другом.

Умение не соглашаться так, чтобы это вело не к застою и ожесточению, а к прогрессу и взаимопониманию, может быть полезно всем и каждому. Однако продуктивное несогласие — не просто важный индивидуальный навык. В наше время, когда человечество сталкивается с небывалыми экзистенциальными проблемами, оно становится необходимым условием выживания нашего вида. Несогласие — это образ мыслей, жизненно необходимый для благополучия любого совместного предприятия, от брака до коммерческой компании и демократического государства. Мы можем использовать его для превращения смутных представлений в практически осуществимые идеи, слепых пятен — в прозрение, недоверия — в соперничество. Никогда раньше мы не нуждались в нем так остро, как сейчас.

Не следует строить иллюзий: продуктивное несогласие — дело непростое. Эволюция не обеспечила нас способностями к нему. Оно также не входит в число навыков, которым нас обучают. Более того, на мой взгляд, не будет преувеличением сказать, что большинству из нас оно дается безнадежно плохо. Это положение необходимо изменить, а не то наши все более бурные споры неизбежно будут порождать трения, не производя никакого света. Или же они не будут производить ничего, потому что мы не будем в них вступать. Хуже озлобленных споров может быть только полное отсутствие споров.

ЧАСТЬ I

**ПОЧЕМУ НАМ НУЖНЫ
НОВЫЕ СПОСОБЫ СПОРИТЬ**

1

НЕ ТОЛЬКО БИТЬ ИЛИ БЕЖАТЬ

Хотя мы живем в обществе, более склонном к разногласиям, чем когда-либо раньше, мы к этому абсолютно не подготовлены.

В 2010 году журнал Time описал миссию платформы Facebook¹ следующим образом: «Укрощать ревущую толпу и превращать пронизанный одиночеством, антисоциальный мир случайных шансов в мир дружелюбный». Эта теория была популярна в течение первого десятилетия массового использования интернета: чем больше люди смогут общаться друг с другом, тем дружелюбнее и отзывчивее они будут становиться и тем более здоровым будет наше публичное общение. Теперь, на пороге третьего десятилетия нового века, эта точка зрения кажется до боли наивной. Ревущие толпы сражаются днем и ночью. Интернет связывает людей, но вовсе не всегда создает ощущение товарищества. В худших своих проявлениях он может казаться машиной для производства разногласий и розни.

Пол Грэм, предприниматель из Кремниевой долины, отметил, что интернет — это среда, по самой природе своей порождающая несогласие. Цифровые платформы по сути своей интерактивны, то есть предназначены для взаимодействия

¹ Организация и социальная сеть, деятельность которых в РФ запрещена. — *Примеч. ред.*

людей, а люди, что уж скрывать, склонны спорить. Как говорит Грэм, «согласие, как правило, мотивирует людей слабее, чем несогласие». Читатели с большей вероятностью комментируют статьи или сообщения, с которыми они не согласны, и бывают при этом более многословны (число способов, которыми можно сказать «Я согласен», ограничено). Кроме того, если они с чем-то не согласны, то реагируют на это живее — то есть, как правило, злятся.

В 2010 году группа специалистов по анализу данных исследовала поведение пользователей на форуме Би-би-си, проанализировав эмоциональный настрой около 2,5 млн сообщений 18 тыс. пользователей. Они установили, что более длинные ветки дискуссий поддерживаются негативными комментариями, а наиболее активные пользователи с большей вероятностью выражают негативные эмоции.

Мы живем в мире, в котором повсеместно распространены озлобленные споры, в мире, в котором люди чаще всего оскорбляют и оскорбляются, в мире, в котором мы все больше говорим и все меньше слушаем. Технологии, которые мы используем для общения друг с другом, несомненно, сыграли роль в формировании этой ситуации, но, как бы нам ни хотелось обвинить во всех своих грехах Facebook и Twitter, это помешало бы увидеть более широкомасштабный и более глубокий сдвиг в человеческом поведении, который подготавливался на протяжении целых десятилетий и даже столетий. Однонаправленных каналов — не только электронных, но и социальных — стало меньше. Все начинают отвечать всем. Если мы становимся все более несговорчивыми, это потому, что современная жизнь требует, чтобы мы высказывали свое мнение.

Американский антрополог Эдвард Т. Холл предложил различать два типа культур коммуникации — высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные. Как и все хорошие теории,

эта упрощает действительность ради большей наглядности. В низкоконтекстуальных культурах общение бывает явным и прямым. То, что человек говорит, воспринимается как выражение его мыслей и чувств. Чтобы понять сообщение, не обязательно понимать контекст — кто именно говорит и в каких обстоятельствах. В высококонтекстуальной культуре лишь немного высказывается явно, большая часть сообщения подразумевается. Смысл каждого сообщения определяется не столько его словами, сколько контекстом. Для такой культуры характерно не прямое, трудноуловимое, неоднозначное общение.

Грубо говоря, страны Европы и Северной Америки относятся к низкоконтекстуальным культурам, а азиатские страны — к высококонтекстуальным. Приведем пример: в Киото популярно простое японское блюдо *бубудзукэ*, которое готовят, заливая рис зеленым чаем или бульоном. Если вы окажетесь в гостях у уроженца Киото и хозяева предложат вам *бубудзукэ*, вы можете согласиться или отказаться есть это блюдо в зависимости от того, голодны вы или нет. Однако в Киото предложение *бубудзукэ* — это традиционный способ намекнуть, что гостям пора уходить. Чтобы понять это сообщение, необходимо знать контекст.

Высококонтекстуальные общества, подобные японскому, обычно бывают более традиционными и более формальными. Для успешного общения требуется глубокое понимание общих для этой культуры символов и негласных правил поведения, например почтения к старшим и вышестоящим. Основная цель общения — не обмен информацией или удовлетворение потребности высказаться, а поддержание хороших отношений. Основной упор делается на слушание, так как, чтобы понять, что говорится в высококонтекстуальном разговоре, слушающий должен уметь читать между строк. Говорящие в высококонтекстуальной

культуре, как правило, экономят слова, ничего не имеют против пауз и спокойно ждут, пока настанет их очередь говорить.

Низкоконтекстуальные культуры, например в Соединенных Штатах, менее традиционны и более разнородны. Для них характерны более краткосрочные отношения, бóльшая гибкость и меньшая почтительность. Что касается говорения или слушания, знание традиций, протокола и иерархии помогает в этом деле гораздо меньше; каждый говорит за себя. Поскольку контексту доверять нельзя, люди полагаются на сам язык. Для низкоконтекстуальной коммуникации характерно, по словам одного исследователя, «постоянное и иногда бесконечное использование слов». В ней ясно высказываются намерения, выражаются желания, приводятся объяснения. Люди обращаются друг к другу по имени и склонны болтать друг с другом. В разговорах чаще перебивают друг друга и обмениваются быстрыми репликами — и больше спорят.

Это подводит нас к самому важному различию между высококонтекстуальными и низкоконтекстуальными культурами — уровню конфликтности, который они порождают. В азиатских культурах не принято прямо и настойчиво выражать свое мнение. Такое поведение могут счесть невежливым и даже оскорбительным. Человек западной культуры более склонен говорить начистоту и нарываться на столкновения. Различия во мнениях ожидаемы, даже когда они приводят к трениям. Это различие относительно: даже у нас, на Западе, выработались некоторые культурные стратегии, направленные на предотвращение чрезмерных споров: например, не принято говорить о политике или религии за столом. Но по мере того, как такие традиции постепенно теряют силу, ослабевает и их способность приглушать конфликты.

<p>Высококонтекстуальная культура</p> <ul style="list-style-type: none"> • Скрытая • Непрямая, трудноуловимая • Эмоциональная • Прочные отношения • Высокое доверие 	<p>Низкоконтекстуальная культура</p> <ul style="list-style-type: none"> • Явная • Прямая, конфликтная • Деловая • Поверхностные отношения • Низкое доверие
---	--

Я сравниваю самые общие черты разных стран для наглядности, но модель высоко- и низкоконтекстуальных культур Холла применима в любом масштабе. Людям, живущим в деревнях, в которых все знают друг друга, более свойственна высококонтекстуальная коммуникация — кивками и подмигиванием, — чем жителям больших городов, которые привыкли встречаться с незнакомцами, происходящими из другой среды. Работники давно существующих организаций могут сообщать друг другу о своих намерениях способами, приводящими новичков в полное недоумение, а в стартапах будет услышано только то, что высказано явным образом. Отдельные люди переключаются с высококонтекстуального режима на низкоконтекстуальный и обратно: ваше общение с родными или друзьями, вероятно, бывает по большей части высококонтекстуальным, а разговор с оператором кол-центра — низкоконтекстуальным. Низкоконтекстуальные культуры лучше подходят для обществ, находящихся в процессе перемен, многообразных, внедряющих новшества. Но в то же время они могут казаться безличными, неустойчивыми и непредсказуемыми, а также они более склонны к раздорам.

Жизнь многих из нас, в какой бы точке мира мы ни находились, становится все более и более низкоконтекстуальной по мере того, как мы во все большем числе стекаемся в города, ведем дела с незнакомыми людьми и общаемся через смартфоны. В разных странах по-прежнему существуют раз-

ные культуры общения, но почти все они испытывают влияние одинаково направленных процессов развития коммерции, урбанизации и технологий — сил, которые растворяют традиции, сглаживают иерархические различия и открывают все более широкие возможности для споров. Совершенно не ясно, подготовлены ли мы к этому.

На протяжении большей части периода существования нашего биологического вида деятельность человека происходила в высококонтекстуальном режиме. Наши предки жили в поселениях и племенах, имевших общепризнанные традиции и установившиеся иерархии. Теперь мы часто встречаемся с людьми, чьи ценности и обычаи не совпадают с нашими. В то же время мы в большей, чем когда-либо, степени склонны к эгалитарным настроениям. Куда ни глянь, всюду происходят взаимодействия, все участники которых обладают или претендуют на обладание равными правами. Взять хотя бы изменения, произошедшие с браком. Еще 70 лет назад участникам большинства брачных союзов почти не требовалось обсуждать, кто из них будет выполнять те или иные домашние обязанности или кто будет присматривать за детьми: такие вещи подразумевались негласно. Люди отдавали эти вопросы на усмотрение культуры. С ростом гендерного равенства современная семья стала требовать большего количества явного общения и явных договоренностей. Контекст уже не указывает нам, кто именно должен заниматься стиркой. Можно считать — как считаю и я — эти изменения несомненно положительными и все же видеть, что они расширяют возможности возникновения острых разногласий.

То же относится не только к браку, но и к обществу в целом. От детей не приходится ожидать такого же безмолвного, как раньше, подчинения авторитету родителей; организации все меньше полагаются на распоряжения и надзор и все боль-

ше — на сотрудничество; журналисты уже не предполагают, что читатели не сомневаются в их словах; руководители футбольных команд обнаружили, что оратор на футболистов в раздевалке — не всегда самый действенный способ добиться успеха. Каждый рассчитывает, что его мнение может быть услышано, и все чаще так и происходит. В этом шумном, непочтительном, восхитительно разнообразном мире некогда подразумевавшиеся правила о том, что можно и чего нельзя говорить, становятся менее определенными и более гибкими, а иногда и вовсе исчезают. Контекста, направляющего наши решения, становится все меньше, а вместе с тем стремительно уменьшается и число вещей, относительно которых «мы все согласны».

Сдвиг в сторону низкоконтекстуальной культуры начался уже давно, но коммуникационные технологии разогнали его до головокружительной скорости. Человек обладает высоко развитой способностью понимать намерения собеседника по его глазам, позе и движениям, по тону и модуляциям его речи. При общении онлайн этот контекст исчезает. Интерфейсы смартфонов и платформы для микроблогов низкоконтекстуальны по определению; они позволяют пользователю одновременно использовать лишь несколько слов или изображений. Из текста мы можем считать намерение его автора лишь в самых общих чертах, даже если сигнал усиливается эмоджиконами. Вспомним определяющие черты низкоконтекстуальной культуры, по крайней мере в предельном случае: бесконечная болтовня, частые споры; все только и делают, что рассказывают, что они думают. Ничего не напоминает? Как говорит специалист по разрешению конфликтов Иэн Макдафф: «Мир интернета кажется миром преимущественно низкоконтекстуальным». Но при этом мы полагаемся на методы разрешения конфликтов, развившиеся в условиях мира, который существовал 200 000 лет назад.

Научно-популярное издание

Лесли Иэн

ИСКУССТВО КОНФЛИКТА

**Почему споры различают
и как они могут объединять**

Ответственный редактор *Н. Галактионова*

Редактор *С. Левензон*

Художественный редактор *М. Левыкин*

Технический редактор *Л. Симицына*

Корректоры *О. Левина, Н. Соколова*

Верстка *А. Тарасова*

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» —
обладатель товарного знака «Колибри»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.) **16+**

Подписано в печать 16.05.2022. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,0.
Тираж 3000 экз. В-РВJ-27516-01-Р. Заказ № .

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru