

Дмитрий Харитонов

ПОЧЕМУ КОНФЛИКТ ИДЕТ ПО КРУГУ?

КАК ОН СТАНОВИТСЯ
ПУБЛИЧНЫМ, ЗАТЯЖНЫМ
И РАЗРУШИТЕЛЬНЫМ

Дмитрий Харитонов

Почему конфликт идет по кругу

«Автор»

2026

Харитонов Д.

Почему конфликт идет по кругу / Д. Харитонов — «Автор»,
2026

Почему одни конфликты быстро затухают, а другие словно выходят на кольцевую трассу и снова и снова возвращают людей в ту же точку — только с большей скоростью, большей обидой и большей ценой? Книга «Почему конфликт идет по кругу» отвечает на этот вопрос не как учебник по техникам общения и не как набор советов в духе просто спокойно поговорите. Это книга о внутренней логике конфликта. О том, как он меняет предмет спора, заставляет людей говорить не о том, что на самом деле ими движет, втягивает зрителей, живет в памяти, привычках и теле, а затем начинает разрушать семью, работу, команду, бизнес и самого человека. Автор смотрит на конфликт глазами профессионального медиатора, но не навязывает читателю медиацию как готовый лозунг или универсальный ответ. Напротив, книга устроена тоньше. Она помогает увидеть, почему люди так часто поздно замечают, что уже спорят не о вопросе, а о правоте, не о решении, а о сохранении лица, не о будущем, а о продолжении старой войны.

© Харитонов Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ОТ АВТОРА	5
ЧАСТЬ I. КАК КОНФЛИКТ ВЫХОДИТ НА ТРАССУ	14
Глава 1. Конфликт не приходит с табличкой	15
Глава 2. Люди спорят не о том, о чем говорят	22
Глава 3. Правота как первый допинг конфликта	30
ЧАСТЬ II. ПОЧЕМУ КОНФЛИКТ ИДЕТ ПО КРУГУ	37
Глава 4. Первый круг почти всегда кажется последним	38
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Дмитрий Харитонов

Почему конфликт идет по кругу

ОТ АВТОРА

Я не сразу стал человеком, который помогает другим выходить из конфликта.

Сначала я был человеком, который, как и многие, жил среди конфликтов, проходил через них, иногда выигрывал, иногда проигрывал, иногда уставал от них до внутренней глухоты, а иногда принимал их за естественную форму жизни. И надо сказать, конфликту это очень нравится. Он вообще любит, когда его путают с нормой. Когда его принимают не за сигнал бедствия, не за поломку, не за опасный перегрев системы, а за обычный порядок вещей. За характер. За принципиальность. За рабочий стиль. За семейную традицию. За сильную управленческую руку. За прямоту. За честность. За требовательность. За любовь, в конце концов. Конфликт большой мастер маскировки. Иногда смотришь на него и думаешь: надо же, какой заботливый человек. А это не забота. Это контроль, которому выдали хорошее воспитание и приличный словарь.

Наверное, мое отношение к конфликту начало складываться раньше, чем я сам это понял. В юности я получил медицинское образование в области травматологии, ортопедии и военно-полевой хирургии. Это была очень земная школа. Она быстро объясняет человеку несколько вещей, без которых полезно жить, но неприятно учиться на собственном опыте. Например, что травма это не абстракция. Она не любит красивых рассуждений. Она болит, ограничивает движение, лишает опоры и, если ее запустить, начинает жить своей жизнью. А еще она не лечится разговорами о том, что вообще-то все не так уж страшно. Если есть травма, ее нужно распознать, остановить разрушение, понять масштаб и лечить. Иногда быстро. Иногда долго. Иногда терпеливо. Иногда очень аккуратно, чтобы не сделать хуже.

Тогда я, конечно, не думал о конфликте в этих терминах. Люди в молодости редко ходят по миру с готовыми метафорами о своей будущей профессии. Но что-то важное, как мне кажется, во мне тогда уже закрепилось. Представление о том, что боль нельзя отменить словами. Что повреждение не проходит само только потому, что всем неудобно его замечать. Что тяжелые вещи не становятся легче оттого, что их не назвали. И что запущенная травма потом требует гораздо более сложного и неприятного вмешательства, чем та, которой занялись вовремя.

Позже жизнь перевела меня в совсем другую среду. На первый взгляд другую. Я больше двадцати лет работал в медиа. Это была креативная, живая, амбициозная, нервная, часто прекрасная и почти всегда конфликтная среда. Я прошел путь от редактора небольшого регионального средства массовой информации до руководителя федерального СМИ. Это звучит достаточно стройно, если произнести одной фразой. Биографии вообще любят выглядеть стройными, когда их потом рассказывают целиком. Внутри они обычно устроены гораздо менее элегантно. Там больше случайностей, больше напряжения, больше решений, о которых потом споришь сам с собой задним числом, и гораздо больше конфликтов, чем хотелось бы вставлять в юбилейный очерк.

Медиа вообще плохо сочетаются с представлением о спокойной жизни. Там слишком много скорости. Слишком много амбиций. Слишком много людей, которые умеют думать, чувствовать, говорить и при этом вовсе не обязаны совпадать друг с другом по темпу, характеру, представлениям о качестве, власти, справедливости и границах допустимого. Креативная среда особенно щедра на конфликты, потому что в ней часто встречаются яркость, уязвимость, тщеславие, талант, усталость, высокая цена ошибки и очень ограниченное терпение к

чужой манере существовать. Если собрать все это в одном помещении и добавить дедлайны, управленческое давление, конкуренцию и вопрос о том, кто здесь действительно принимает решения, то удивительно не то, что конфликты возникают, а то, что иногда кто-то еще успевает выпускать газету, программу, проект или хотя бы внятное письмо без скрытой обиды между строк.

И вот там, в этой среде, я начал по-настоящему видеть, как разнообразен конфликт и как изобретательно он умеет прикидываться чем угодно, кроме самого себя.

Иногда он выглядел как спор о качестве. Люди говорили о стандартах, профессионализме, ответственности перед аудиторией, требованиях к результату. И часть правды в этом была. Конфликт ведь редко строится на чистой лжи. Он любит брать что-то настоящее и использовать это как декорацию. Но если присмотреться внимательнее, оказывалось, что под разговором о качестве давно уже идет другая борьба. За влияние. За право определять норму. За сохранение территории. За доказательство собственной незаменимости. За старую обиду, которая просто дождалась удобного повода надеть пиджак профессиональной дискуссии.

Иногда конфликт выглядел как борьба за порядок. Очень достойная вещь, порядок. Люди в его защиту обычно говорят уверенно и с выражением лица, как будто у них на плечах держится перекрытие здания. Но и здесь нередко выяснялось, что под лозунгом порядка живет не любовь к системе, а страх потерять контроль. А иногда и страх потерять себя, если рядом окажется кто-то не менее сильный, самостоятельный или талантливый.

Иногда конфликт выглядел как забота о людях. И это, пожалуй, одна из самых красивых его масок. Я думаю, почти каждый человек хоть раз в жизни сталкивался с ситуацией, когда ему долго и убежденно объясняли, что все происходящее делается ради его же блага. Ради его развития. Ради его защиты. Ради общего дела. Ради команды. Ради семьи. Ради светлого будущего, которое, если верить тону говорящего, уже почти стучится в дверь, но все никак не может войти из-за вашего несвоевременного несогласия. Конфликт вообще умеет быть воспитанным. Иногда настолько, что окружающим неловко сомневаться в его добрых намерениях.

Работа в медиа научила меня еще одной вещи. Конфликт редко живет только между двумя людьми. Это одно из самых стойких и самых наивных заблуждений. Нам нравится думать, что спор это локальная история. Двое не сошлись характерами. Два отдела что-то не поделили. Два партнера устали друг от друга. Два родственника снова начали старый разговор. На практике почти любой конфликт очень быстро начинает обрастать свидетелями, интерпретаторами, сочувствующими, случайными аналитиками, моральными судьями, людьми с богатым жизненным опытом, которые именно в эту минуту решили им поделиться, и теми, кто вообще проходил мимо, но теперь уже тоже знает, кто здесь прав, а кто опасен для общества.

В медиа это особенно заметно. Там почти все происходит в среде, где слово имеет вес, интонация имеет последствия, а аудитория есть даже тогда, когда вам кажется, что разговор идет в маленькой комнате. Конфликт быстро выходит за пределы кабинета, летучки, редакционного чата или деловой переписки. У него появляются зрители. А вместе со зрителями появляется очень опасная вещь: соблазн перестать искать решение и начать играть образ. Образ человека, который не уступает. Образ принципиального руководителя. Образ жертвы несправедливости. Образ единственного взрослого в комнате. Образ того, кто наконец назвал вещи своими именами. Иногда эти роли исполняются так вдохновенно, что сам предмет спора тихо уходит со сцены, понимая, что он здесь больше не главный герой.

С годами я увидел, что многие конфликты устроены примерно как кольцевая гонка, в которую участники заехали, не вполне заметив момент старта. Сначала им кажется, что еще один круг и все прояснится. Еще один разговор, еще одно письмо, еще одна жесткая формулировка, еще одна попытка поставить человека на место, еще одно объяснение очевидного, еще одно привлечение свидетелей, еще одно напоминание о принципах. И вот уже люди мчатся по

кругу на растущей скорости, все меньше видят трассу целиком, все хуже различают, где они вообще хотели оказаться, и все больше заняты тем, чтобы не уступить на повороте.

Самое коварное в этом движении то, что изнутри оно часто переживается как сила. Человеку кажется: я не сдаюсь, я держу позицию, я борюсь за важное, я не даю себя продать, я не позволяю исказить факты, я защищаю дело, семью, репутацию, справедливость, будущее. Со стороны иногда видно другое. Что человек уже не движется к решению. Что он повторяет один и тот же круг с нарастающим износом. Что он давно не управляет конфликтом, а просто привык жать на газ в тот момент, когда давно пора смотреть на приборы и признавать перегрев.

Я видел такие конфликты в редакциях, в управленческих вертикалях, в командах, в рабочих союзах, в отношениях между талантливыми и сложными людьми, между сильными и уставшими людьми, между теми, кто не хотел уступать, и теми, кто уже не мог уступить без внутреннего ощущения унижения. Я видел, как предмет спора постепенно уменьшается, а сама вражда растет. Как люди начинают тратить на нее больше ума, чем на собственную работу. Как у них портится язык. Как шутка становится оружием. Как молчание становится наказанием. Как ссылка на правила становится формой нападения. Как забота превращается в надзор. Как честность становится способом ударить побольнее, не теряя при этом права считать себя порядочным человеком.

И, пожалуй, именно тогда я начал понимать, что конфликт это не эпизод и не исключение. Это одна из самых сложных человеческих сред, в которой обнажается почти все: характер, страх, амбиция, стыд, власть, уязвимость, биография, представление о достоинстве, умение выдерживать разницу, способность видеть другого не только как источник угрозы. Конфликт очень много говорит о человеке. Иногда больше, чем его успехи. Успехи часто бывают коллективной заслугой, удачным моментом, хорошей конъюнктурой и тщательно отредактированной историей. Конфликт в этом смысле честнее. Он быстро показывает, что у человека внутри под слоем красивых слов и социальных навыков.

И в какой-то момент мне стало очевидно, что просто быть участником конфликтов, наблюдателем конфликтов, управленцем внутри конфликтов и человеком, который более или менее научился их переживать, мне уже недостаточно.

Я еще не знал, куда именно приведет меня это понимание. Но уже чувствовал: если всю жизнь смотреть, как люди калечат друг друга словами, решениями, затянувшимися противостояниями и публичной правотой, рано или поздно начинаешь либо считать это нормой, либо искать способ работать с этим иначе.

Я выбрал второе.

В какой-то момент я довольно ясно понял одну неприятную вещь: человек может очень долго считать себя сильным, просто потому что умеет выдерживать высокое напряжение. Особенно если вокруг него среда, где напряжение вообще считается не проблемой, а почти профессиональной доблестью. Где хроническая усталость называется вовлеченностью. Где жесткость называют зрелостью. Где умение жить в постоянном внутреннем столкновении выглядит как признак большого масштаба личности. И где никто особенно не интересуется, какой ценой все это дается, пока машина еще едет и фары не отвалились на ходу.

Я довольно долго жил в такой логике. Не потому, что был каким-то особенно бесчувственным человеком. Скорее наоборот. Просто в конфликтной профессиональной среде чувствительность очень быстро учится маскироваться под функциональность. Если ты все остро воспринимаешь, но хочешь продолжать работать, принимать решения, собирать людей, отвечать за результат и выдерживать давление, то рано или поздно начинаешь обращаться со своими реакциями примерно так же, как люди в производственном цехе обращаются с шумом. Сначала он мешает. Потом раздражает. Потом ты перестаешь его замечать. А потом выясняется, что он никуда не делся. Он просто встроился в тебя и стал фоном, на котором ты живешь.

Конфликт умеет делать с человеком похожую вещь. Он долго не убивает тебя наповал. В этом его профессиональное коварство. Он предпочитает действовать постепеннее и потому надежнее. Сначала он сужает картину. Потом занимает в голове слишком много места. Потом начинает влиять на интонацию еще до того, как ты открыл рот. Потом заставляет ждать подвоха там, где раньше ты бы увидел просто неудачную формулировку или обычную человеческую шероховатость. Потом ты начинаешь жить в режиме внутренней мобилизации и уже почти не помнишь, как выглядит состояние, в котором не надо ни защищаться, ни атаковать, ни быть настороже, ни мысленно доигрывать вчерашний разговор в душе, машине, коридоре, лифте и перед сном.

Это не всегда называется выгоранием, но очень часто идет к нему именно этой дорогой. Не прямой и не пафосной. Без громких спецэффектов. Просто однажды человек замечает, что устал не от объема работы, не от количества задач и даже не от ответственности как таковой. Он устал от постоянного трения. От необходимости быть наготове. От того, что слишком многое в его жизни требует не усилия созидания, а усилия удержания. Удержания позиции, влияния, равновесия, самообладания, смысла, команды, разговора в границах. И если это длится достаточно долго, наступает очень неприятный момент: человек может быть еще вполне профессионально функционален, но внутренне уже жить на обломках.

Я говорю об этом так подробно не потому, что хочу драматизировать свою биографию. Наоборот. Я как раз очень хорошо знаю, что тяжелые внутренние переломы редко выглядят снаружи особенно театрально. Обычно они вообще выглядят вполне прилично. Человек продолжает работать. Продолжает решать вопросы. Продолжает говорить правильные слова. Иногда даже шутит. Иногда особенно много шутит. Просто в какой-то момент у него внутри кончается согласие с прежней логикой. Еще вчера она казалась естественной, а сегодня уже начинает звучать как фраза, которую слишком долго повторяли в комнате без воздуха.

У меня тоже был такой момент. Вернее, не один момент, а один большой конфликт, после которого уже нельзя было честно делать вид, что я смотрю на происходящее по-старому. Я не стану превращать это место в исповедь с вынесением всех подробностей на люди. Во-первых, потому что это противоречило бы самой теме этой книги. Во-вторых, потому что в конфликтах, даже прожитых и понятых задним числом, всегда есть зона, где избыточная открытость начинает работать не на смысл, а на эффект. А я не очень люблю эффект там, где нужна точность.

Поэтому скажу так. Это был конфликт, который заставил меня пересмотреть не только отдельные решения, но и саму оптику. До таких ситуаций человек обычно долго доезжает на прежней машине убеждений. Ему кажется, что он понимает, как устроена сила. Как работает руководство. Что такое защищать позицию. Где проходит граница допустимой жесткости. Как надо отвечать на давление. Что значит не уступать. И вдруг выясняется, что часть этих представлений давно уже работает не на жизнь, а на ее сужение. Что ты можешь быть опытным, волевым, собранным человеком и при этом годами ездить по внутреннему кругу, который принимаешь за профессиональную зрелость. Что способность держать удар еще не означает, что ты движешься в правильную сторону. И что некоторые победы, если говорить совсем честно, слишком похожи на аккуратно упакованное поражение.

Мне кажется, почти у каждого человека бывает столкновение с собственной ограниченностью, после которого уже трудно жить в прежней самоуверенности. Иногда это болезнь. Иногда потеря. Иногда предательство. Иногда профессиональный кризис. Иногда конфликт, который вдруг показывает тебе не только чужую жесткость, но и твою собственную. Не в карикатурном виде, а в очень неприятной реальной пропорции. Показывает, на что ты способен, когда чувствуешь угрозу. Как быстро можешь начать путать ясность с давлением. Принципиальность с упрямством. Управление с контролем. Честность с плохо замаскированной агрессией. И как легко можно считать себя человеком, который просто держит позицию, тогда как

со стороны ты уже давно выглядишь человеком, который не может выйти из боя даже там, где боя давно нет.

Такие открытия редко радуют. И почти никогда не приходят в удачный момент. Но у них есть одно достоинство: если человек не отворачивается от них слишком быстро, они могут стать началом другого разговора с собой.

Для меня этот разговор начался с довольно простой и очень неудобной мысли. Я слишком многое понимаю о конфликте изнутри, чтобы продолжать относиться к нему как к неизбежному побочному продукту сильной жизни. И слишком многое уже увидел в других людях, чтобы дальше считать, будто дело всегда только в характерах, несовместимости, плохом воспитании или чьей-то испорченности. Нет, конечно, бывают люди, с которыми трудно. Бывают разрушительные натуры. Бывают тяжелые способы обращения с властью, близостью, зависимостью, деньгами, страхом, обидой и чужой слабостью. Но если честно смотреть на конфликты достаточно долго, начинаешь видеть не только плохих людей. Начинаешь видеть плохие механизмы. Плохие способы входа в разговор. Плохие правила. Плохие переходы от напряжения к борьбе. Плохие привычки усиливать то, что нужно было бы сначала понять.

И вот это было для меня одним из главных поворотов. Я перестал видеть конфликт только как столкновение позиций и начал видеть его как процесс. Как движение. Как систему. Как набор повторяющихся закономерностей, в которых люди, при всем различии характеров и биографий, ведут себя порой удивительно похоже. Обижаются по-разному, но эскалируют часто одинаково. По-разному объясняют себе свою правоту, но одинаково нуждаются в подтверждении. Выбирают разные слова, но удивительно похоже теряют способность слышать, когда разговор становится опасным для их достоинства. И почти все, независимо от интеллекта, образования, социального положения и жизненного опыта, очень уязвимы перед одной и той же ловушкой: им начинает казаться, что еще немного давления, еще один точный аргумент, еще один свидетель, еще одна апелляция к фактам, совести, закону или справедливости, и все наконец встанет на место.

Но конфликт не очень любит вставать на место. У него в этом смысле свой характер. Он скорее любит расширяться, дробиться, менять форму, уходить вглубь, возвращаться позже, переселяться в новые обстоятельства и очень ловко выдавать старую вражду за новый повод. Это одна из причин, по которой я со временем перестал верить в простые и героические описания конфликтов. В истории, где есть один виноватый, один благородный пострадавший и одна решающая битва за правду, слишком много литературного удобства и слишком мало жизни. В жизни чаще бывает иначе. Оба участника в чем-то правы и в чем-то слепы. Оба что-то защищают и что-то прячут. Оба говорят не только то, что думают, но и то, что могут себе позволить сказать именно сейчас. Оба давно разговаривают не только друг с другом, но и со своим прошлым, своими страхами, своими унижениями, своими ожиданиями, своей усталостью.

Когда начинаешь это видеть, меняется не только профессиональный интерес. Меняется внутренняя этика. Становится гораздо труднее с удовольствием участвовать в простом делении мира на правых и виноватых. Гораздо труднее подбрасывать дрова в костер только потому, что твоя сторона тебе ближе или симпатичнее. И гораздо труднее дальше жить в убеждении, что зрелость это обязательно умение стоять до конца. Иногда зрелость, как ни странно, начинается не там, где человек лучше держит удар, а там, где он лучше распознает ненужный бой.

Мне понадобилось время, чтобы признать это не как красивую мысль, а как практическую необходимость. Внутри прежней профессиональной идентичности для такого разворота не всегда хватает воздуха. Когда ты много лет живешь в среде скорости, влияния, решений, жестких рамок и постоянного соприкосновения с чужими амбициями, легко привыкнуть к мысли, что конфликт это просто неизбежная плата за масштаб. Наверное, в каком-то количестве это правда. Чем больше людей, интересов, денег, власти, творчества, ответственности и неопределенности, тем больше точек трения. Но из этого совсем не следует, что конфликт

должен становиться способом существования. Не следует, что к нему надо относиться как к климату. Не следует, что способность терпеть конфликт равна умению с ним работать.

Для меня это различие стало почти решающим. Я вдруг очень ясно увидел, что одно дело быть человеком, который умеет выживать в конфликтной среде. И совсем другое дело быть человеком, который умеет уменьшать разрушение, возвращать разговору форму, останавливать бессмысленное ускорение и помогать людям выходить из того круга, который они по инерции уже считают единственно возможной дорогой.

В этот момент моя история начала медленно разворачиваться в другую сторону. Не сразу красиво. Не с фанфарами. Не по шаблону карьерного консультанта. Скорее вопреки многим привычным представлениям о том, как вообще люди приходят в новую профессию. Обычно считается, что сначала человек получает теорию, потом практику. У меня получилось наоборот. Сначала жизнь, потом опыт, потом тяжелое узнавание механики конфликта в реальности, и только потом осознанный поворот туда, где с этим можно работать не как участник очередного столкновения, а как человек другой профессиональной роли.

Именно тогда я начал всерьез двигаться в сторону того, что позже стало для меня образованием в области бизнес-психологии, конфликтологии и медиации. Но до дипломов и программ было еще кое-что важнее. Было внутреннее согласие перестать считать конфликт неизбежной стихией, которой можно только восхищаться, бояться, пользоваться или героически выдерживать. И появилось другое ощущение. Что конфликт, при всей его древности, силе и изобретательности, все-таки поддается пониманию. А значит, в каких-то случаях поддается и другой работе с ним.

Не отмене. Не волшебному обезвреживанию. Не сладкой мечте о мире, где все взрослые люди разговаривают мягкими голосами, понимают друг друга с полуслова и никогда не обижаются на формулировки в переписке. Нет, в такую сказку я не верил даже в самые оптимистические периоды жизни. Но я начал верить в другое. В то, что даже очень тяжелый конфликт не обязан развиваться по худшему сценарию. Не обязан немедленно идти на трибуны. Не обязан превращаться в затяжную вражду. Не обязан становиться единственным содержанием отношений. И вот эта мысль оказалась для меня гораздо важнее любой красивой профессиональной легенды о призвании.

Пожалуй, именно с нее и началась моя дорога туда, где я однажды уже вполне сознательно сказал себе: теперь я хочу не участвовать в конфликтах лучше других. Я хочу работать с ними иначе.

И вот здесь в моей жизни появилась медиация.

Не как модное слово. Не как красивая теория о том, что люди должны лучше понимать друг друга. И уж точно не как очередная профессия, которой можно прикрыть желание выглядеть мудрее, чем ты есть на самом деле. Медиация пришла в мою жизнь гораздо прозаичнее и, наверное, поэтому гораздо серьезнее. Как ответ на вопрос, который я к тому времени уже не мог больше отодвигать в сторону: что вообще можно сделать с конфликтом, если не хочется ни капитулировать, ни воевать до последнего винта.

Это очень важный для меня вопрос. Потому что мне никогда не была близка наивная идея, будто любой острый конфликт можно развести по углам добрыми словами, теплой интонацией и призывом ко всему хорошему. Люди в тяжелом споре не становятся мягче только оттого, что им предложили быть разумными. Иногда они как раз становятся опаснее, когда слышат слишком быстрые призывы к миру. Потому что воспринимают их как попытку отнять у них единственное оружие, которое, как им кажется, у них осталось. Правоту. Гнев. Жесткость. Возможность ударить в ответ. Возможность не уступить. Возможность не дать себя стереть. И если этого не понимать, можно очень легко начать говорить о конфликтах красиво, но бесполезно.

Мне нужна была не красота. Мне нужна была работающая форма.

Форма, в которой конфликт не отрицается и не романтизируется. В которой никто не обязан мгновенно просветлеть. В которой у людей остается достоинство, даже если они давно устали друг от друга. В которой можно говорить о деньгах, власти, предательстве, обиде, границах, страхе, стыде, контроле, наследстве, должностях, долях, репутации и всем том, о чем люди обычно либо кричат, либо молчат. В которой можно выдерживать разницу между сторонами, не превращая эту разницу в обязательную войну. И в которой не нужно выходить на трибуны только для того, чтобы доказать миру, что ты не слабее другого.

Когда я начал осваивать медиацию уже как профессию, меня, пожалуй, сильнее всего поразило не то, что люди способны договариваться. Люди способны на многое, когда обстоятельства наконец перестают разгонять их по кругу. Меня поразило другое. Насколько часто конфликт оказывается не таким, каким он выглядит снаружи. Насколько быстро тает показная ясность, если у разговора появляется структура, рамка и пространство, где не надо немедленно побеждать. Насколько много в человеческих столкновениях лишнего шума. И насколько разрушительной бывает простая вещь, которую почти никто не замечает вовремя: утрата формы разговора.

Когда форма разрушена, дальше начинается все то, о чем и будет эта книга. Конфликт выходит на трассу. Потом делает первый круг. Потом второй. Потом третий. Потом у него появляются зрители. Потом он начинает жить уже не в предмете спора, а в интонациях, намеках, коалициях, чатах, семейных советах, управленческих совещаниях, адвокатских письмах, обиженных паузах и бессонных ночах. Потом люди уже плохо помнят, с чего все началось, но прекрасно помнят, кто и как на них посмотрел в ноябре, что было сказано при свидетелях, кто не поддержал, кто промолчал, кто выбрал не ту сторону, кто слишком быстро посоветовал уступить, а кто, наоборот, слишком сладко подлил масла в огонь под видом верности и поддержки. И вот в этот момент конфликт окончательно перестает быть просто спором. Он становится средой. Погодой. Способом существования.

Мне хотелось понять это как можно точнее. Не для того, чтобы восхищаться сложностью человеческих драм. И не для того, чтобы однажды научиться красиво о них рассказывать. А для того, чтобы видеть, где именно начинается лишний круг. Где конфликт еще можно остановить до того, как он втянет в себя детей, коллег, партнеров, собственников, друзей, родственников, репутацию, здоровье, деньги, чувство собственного достоинства и остатки здравого смысла. Где спор еще не стал системой. Где человек еще не принял хроническую вражду за свою судьбу. Где можно не выиграть, но спасти что-то более важное, чем победа.

Пожалуй, одна из самых взрослых вещей, которые я понял в этой профессии, заключается в том, что конфликт далеко не всегда хочет решения. Иногда он хочет подтверждения. Иногда свидетелей. Иногда наказания. Иногда красивой моральной победы. Иногда просто возможности наконец выпустить наружу многолетнее напряжение. Иногда ему нужен не выход, а сцена. И вот это, как мне кажется, одна из причин, по которой так много конфликтов становятся публичными. Не потому, что люди непременно глупы или жестоки. А потому, что публичность обещает им сразу несколько соблазнительных вещей: поддержку, легализацию своей боли, ощущение силы, простую картину мира и очень сладкое чувство, что теперь-то уж правда будет видна всем.

Обычно не будет.

Обычно публичность не проясняет конфликт, а утяжеляет его. Не лечит, а цементирует. Как только у спора появляется аудитория, участникам становится труднее менять позицию, признавать сложность, видеть свой вклад в эскалацию и вообще двигаться в сторону решения. Уступка начинает казаться позором. Осторожность выглядит слабостью. Попытка понять другого начинает подозрительно напоминать измену своим. А сама возможность тихо и по-человечески разобраться в том, что произошло, стремительно сокращается, потому что у кон-

фликта уже есть зрители, а зрители, как известно, не очень любят, когда действие заканчивается раньше, чем обещал жанр.

Я видел это в семьях. Видел в бизнесе. Видел в рабочих коллективах. Видел в партнерствах. Видел в историях, где формально спорили о деньгах, а на самом деле дрались за уважение. Видел в историях, где говорили о принципах, а защищали раненое самолюбие. Видел там, где люди были готовы потерять слишком многое, лишь бы не дать другому почувствовать себя победителем. И чем больше я это видел, тем яснее понимал: проблема не только в том, что конфликт причиняет боль. Боль вообще часто приходит в человеческую жизнь без приглашения. Проблема в том, что конфликт умеет делать с болью одну очень опасную вещь. Он превращает ее в двигатель повторения. Человек не просто страдает. Он начинает снова и снова возвращаться в ту же точку, чтобы доказать, объяснить, дожать, восстановить справедливость, вернуть себе лицо, показать, что с ним так нельзя. И тем самым все глубже увязает в движении, которое снаружи может выглядеть как борьба, а изнутри уже давно является пленом.

Наверное, именно поэтому мне и захотелось написать эту книгу.

Не как учебник по медиации. Не как сборник правильных советов от человека, которому повезло стать спокойнее с возрастом. И не как манифест против конфликтов, потому что это было бы так же бессмысленно, как манифест против плохой погоды. Конфликты были, есть и будут. В семье. В работе. В бизнесе. В партнерстве. В дружбе. В соседстве. В любой системе, где есть люди, интересы, границы, власть, ожидания, память и право считать себя уязвленным.

Мне хочется написать другую книгу. Честную книгу о том, как конфликт устроен изнутри. Почему он редко начинается там, где нам кажется. Почему он так легко притворяется заботой, принципом, справедливостью, порядком, профессионализмом и любовью. Почему он идет по кругу. Почему ему так нужны зрители. Почему он становится затяжным даже тогда, когда его предмет давно выдохся. Почему он разрушает не только отношения, но и мышление, речь, интонацию, способность видеть другого человеком, а не источником угрозы. И, наконец, где вообще начинается выход, если люди уже успели наговорить, надумать и натворить достаточно, чтобы больше не верить ни себе, ни друг другу.

Я не обещаю в этой книге легких рецептов. У меня вообще нет большого доверия к рецептам в тех областях, где речь идет о человеческом достоинстве, боли, власти, страхе и старых ранах. Конфликт слишком умен для примитивных схем. Слишком разнообразен. Слишком хорошо умеет приспосабливаться к биографии, характеру, семейной культуре, корпоративной среде, устройству бизнеса и историческим привычкам конкретного человека. Но это не значит, что о нем нельзя говорить ясно. Можно. И нужно. Потому что ясность, в отличие от упрощения, не унижает сложность. Она просто возвращает человеку возможность видеть, где он находится.

Мне бы хотелось, чтобы эта книга работала именно так. Не уговаривала читателя быть лучше. Не стыдила его за гнев, обиду, упрямство или усталость. Не делала вид, будто все можно решить одним честным разговором на кухне или одной стратегической сессией в переговорной. А помогала распознать механику того, что с нами происходит, когда конфликт начинает жить собственной жизнью. Чтобы человек мог однажды поймать себя на очень важной мысли: нет, это не просто очередная ссора. Не просто трудный период. Не просто несовпадение характеров. Это уже круг. И если ничего не изменить, следующим будет не решение, а еще один круг.

Наверное, для меня в этом и состоит самый трезвый смысл профессии медиатора. Не в том, чтобы примирить всех со всеми и выдать миру красивую открытку с надписью про гармонию. А в том, чтобы иногда помочь людям выйти из того движения, которое они уже ошибочно приняли за единственно возможное. Помочь им хотя бы на время сойти с трассы, где слишком много скорости и слишком мало смысла. Вернуть разговору форму. Вернуть конфликту границы. Вернуть человеку возможность думать не только из боли, стыда или ярости, но и из интереса к тому, что вообще еще можно спасти.

Если эта книга поможет кому-то заметить первый лишний круг раньше, чем он превратится в разрушительную привычку, значит, она была написана не зря. Если она поможет кому-то не вынести на публику то, что еще можно понять и разобрать без трибун, значит, в ней был смысл. Если она поможет хотя бы нескольким людям увидеть, что между капитуляцией и войной вообще-то существует пространство для взрослой работы, значит, весь мой путь через собственные и чужие конфликты был нужен не только мне.

С этого и начнем.

ЧАСТЬ I. КАК КОНФЛИКТ ВЫХОДИТ НА ТРАССУ

Конфликт редко появляется в жизни с торжественным объявлением о своем прибытии. Обычно он входит без стука и без спецэффектов. Не как катастрофа, а как маленькое смещение. Как неловкость, на которую не обратили внимания. Как обещание, которое все поняли по-своему. Как усталость, которую приняли за грубость. Как контроль, переодетый в заботу. Как молчание, в котором уже давно слишком много смысла.

Потом, задним числом, людям почти всегда хочется выбрать красивую и понятную точку начала. Вот здесь все и началось. Вот после этого разговора. Вот после той фразы. Вот после того письма. Так удобнее памяти. Так легче строить сюжет. Но конфликт не очень любит такие аккуратные рамки. Он чаще начинается не с события, а с накопления. Не с удара, а с едва заметного сдвига. Не с войны, а с того момента, когда один человек уже почувствовал больше, чем сказал, а другой уже сделал больше, чем готов признать.

В этой части книги мы не будем говорить о громких финалах, разрушенных отношениях и цене затяжной вражды. До этого мы еще дойдем. Сначала важнее понять другое: как вообще возникает то движение, которое позже начинает казаться неизбежным. Где именно конфликт выходит на свою внутреннюю трассу. Почему в начале он так редко похож на себя. И что происходит в тот момент, когда обычное человеческое напряжение вдруг перестает быть просто напряжением и начинает превращаться в самостоятельную силу.

Почти никто не считает опасным первый лишний круг. Именно поэтому он так важен.

Глава 1. Конфликт не приходит с табличкой

Одна из самых опасных вещей в начале конфликта состоит в том, что он почти никогда не кажется началом чего-то большого.

Людям вообще свойственно недооценивать то, что еще не стало неудобным в полный рост. Пока ситуация не требует немедленного решения, ее легко записать в разряд обычных шероховатостей жизни. Один человек стал отвечать суше, чем раньше. Другой не уточнил, что его задело. Кто-то принял решение без обсуждения, потому что спешил, устал или просто не захотел тратить силы на лишние объяснения. Кто-то промолчал там, где раньше сказал бы прямо. Кто-то почувствовал себя отодвинутым, но решил не придавать этому значения. Снаружи все это выглядит слишком мелко, чтобы всерьез останавливаться и разбираться. Особенно если вокруг и без того много дел, усталости, срочных задач, обязательств и людей, которые тоже чего-то хотят.

В этом и заключается одна из первых иллюзий. Нам кажется, что серьезные конфликты должны начинаться с серьезных поводов. С грубости. С предательства. С большого обмана. С открытого нарушения границ. С явной несправедливости. С чего-то такого, что любой вменяемый человек сразу заметит и назовет проблемой. Но жизнь устроена гораздо менее театрально. Очень часто все начинается с вещей, которые сами по себе еще не тянут на драму. Они тянут только на легкое внутреннее неудобство. На ощущение, что что-то стало не так, как было. Не хуже настолько, чтобы поднимать тревогу. Просто уже не так.

И вот это уже не так люди умеют переносить удивительно долго.

Переносят потому, что не хотят ссориться раньше времени. Потому, что боятся выглядеть мнительными. Потому, что надеются: само рассосется. Потому, что уважают чужую занятость. Потому, что сами устали. Потому, что у них нет привычки останавливаться на мелких смещениях и проверять, не меняется ли под ними сама конструкция отношений. Это относится и к семье, и к работе, и к партнерству, и к дружбе. Человек гораздо легче замечает открытое давление, чем накапливающееся изменение атмосферы. Давление хотя бы ясно. Атмосфера коварнее. Она портится медленно и потому долго кажется терпимой.

Между тем именно в такие периоды и происходят вещи, которые потом начинают значить гораздо больше, чем казались в моменте. Не потому, что люди сразу понимают их значение. Совсем наоборот. Смысл таких эпизодов почти всегда раскрывается позже. Когда один вдруг вспоминает: вообще-то меня тогда впервые не спросили. Другой вспоминает: а я тогда впервые решил, что проще не обсуждать. Третий понимает: именно в тот момент я перестал говорить открыто, потому что понял, что за открытость придется платить. В семьях это может выглядеть как ерунда, о которой неловко рассказывать вслух. В работе это часто выглядит как производственная мелочь. В бизнесе как управленческая экономия времени. Но именно из таких мелочей потом вырастают самые вязкие конфликты, потому что они начинаются не с ясного столкновения, а с постепенного изменения правил, которое никто вовремя не назвал вслух.

Конфликт вообще редко любит ясные правила в начале. Ему выгоднее появляться там, где люди еще не уверены, что имеют право на серьезный разговор. Где один уже чувствует сдвиг, а другой еще считает, что ничего особенного не произошло. Где у каждого есть удобное объяснение происходящему. Я устал. Он перегружен. Сейчас не время. Потом обсудим. Не надо драматизировать. Ты слишком остро реагируешь. Я ничего такого не имел в виду. Это просто рабочий момент. Это просто неудачный день. Это просто период такой.

Слово просто вообще оказало человечеству большую услугу, когда нужно быстро успокоить себя и не смотреть туда, куда смотреть не хочется.

Конечно, не всякая шероховатость превращается в конфликт. И не каждое недопонимание обязано стать началом долгой вражды. Люди могут ошибаться, уставать, отвечать не

тем тоном, забывать, отступать, запаздывать, быть не в форме и при этом не запускать разрушительный процесс. Жизнь и так слишком плотно набита несовершенством, чтобы каждый сбой считать катастрофой. Но здесь есть важная граница, которую многие замечают слишком поздно. Одно дело, когда шероховатость остается эпизодом. И совсем другое, когда она начинает менять поведение людей. Когда после нее уже не так просто спросить. Не так просто уточнить. Не так просто довериться. Не так просто говорить прямо. Не так просто не настаивать.

Именно в этот момент начинается самое интересное и самое опасное. Предмета большого конфликта еще как будто нет, а его логика уже понемногу входит в отношения. Еще никто не воюет, но уже появляется внутренняя корректировка поведения. Еще никто не говорит о нарушении доверия, но уже начинает действовать так, как будто доверие стало дороже и хрупче. Еще нет открытой борьбы за влияние, но уже появляется внимание к тому, кто кого обошел, кто кого не включил, кто где решил сам, кто что имел в виду на самом деле. Люди начинают не просто жить рядом или работать вместе, а понемногу учитывать возможное напряжение как новый фактор среды.

А вот это уже совсем не мелочь.

Потому что с этого места конфликт перестает быть гипотетической возможностью и начинает становиться формой организации внутренней жизни. Пока очень тихой. Почти незаметной. Но уже вполне реальной.

Очень быстро выясняется, что такие тихие изменения редко остаются только внутри одного человека.

В этом вообще одна из самых недооцененных особенностей конфликта. Он начинает жить не тогда, когда кто-то впервые повысил голос, а тогда, когда хотя бы один из участников меняет способ присутствия рядом с другим. Не слова сначала, а способ. Не формулировки, а внутреннюю настройку. Чуть меньше открытости. Чуть больше осторожности. Чуть меньше прямых вопросов. Чуть больше внутренней редакции перед каждым разговором. Чуть меньше доверия к доброму смыслу происходящего. Чуть больше внимания к подтексту.

Снаружи это почти не видно. Иногда не видно вообще. Люди продолжают разговаривать, здороваться, обсуждать дела, выполнять обязанности, даже шутить. Семья продолжает жить в одном доме. Команда продолжает ходить на совещания. Партнеры продолжают подписывать документы и созваниваться по текущим вопросам. Но внутри уже начинается другая работа. Не та, которая двигает отношения или дело вперед, а та, которая нужна, чтобы постоянно учитывать новое напряжение.

Человек начинает заранее думать, как будет воспринята его фраза. Что из сказанного потом могут обратить против него. Где лучше промолчать. Где не стоит лишний раз уточнять. Когда безопаснее согласиться, чем входить в объяснение. Что лучше обсудить не при всех. Что лучше вообще не обсуждать. На первый взгляд это выглядит как благоразумие. Иногда так оно и есть. Люди вообще не обязаны проговаривать каждую мысль, особенно если устали или понимают, что собеседник сейчас не в состоянии услышать. Но есть момент, когда благоразумие начинает незаметно превращаться в внутреннюю самоцензуру. А самоцензура в отношениях, где раньше можно было говорить свободнее, почти всегда что-то значит.

Это особенно хорошо видно в рабочих и управленческих конфликтах. Формально все еще может быть вполне корректно. Никто никого не оскорбляет. Никто не хлопает дверью. Никто не выходит из общего чата с демонстративной репликой о невозможности дальше терпеть. Но в разговорах появляется лишняя осторожность. В письмах лишняя сухость. В соглашениях лишний контроль. Решения начинают принимать уже не так, как раньше. Не потому, что система вдруг изменилась по регламенту, а потому, что люди внутри нее поменяли способ взаимного расчета. Кто-то больше не выносит важное на общее обсуждение, потому что не хочет лишнего сопротивления. Кто-то, наоборот, начинает фиксировать каждую мелочь пись-

менно, потому что больше не верит, что устной договоренности хватит. Кто-то советуется на стороне, вместо того чтобы спрашивать прямо. Кто-то держит в голове запасную версию разговора на случай, если придется обороняться.

Семейная жизнь делает то же самое, только еще тише и потому мучительнее. В семье люди часто не замечают начала конфликта именно потому, что внешне она долго сохраняет видимость нормальности. Дом не разваливается от одного тяжелого взгляда за ужином. Брак не заканчивается от одной неудачной реплики. Родственные отношения не рушатся от одного случая, когда кто-то кого-то не понял. Но очень многое начинает меняться именно в этой зоне малых сдвигов. Один перестает делиться важным, потому что устал от обесценивания. Другой перестает спрашивать, потому что устал чувствовать себя виноватым за любой вопрос. Кто-то начинает заранее защищаться там, где его еще не атаквали. Кто-то, наоборот, начинает маскировать раздражение подчеркнутой ровностью, от которой в комнате становится холоднее, чем от крика.

Конфликт вообще далеко не всегда любит шум. Иногда ему гораздо уютнее в охлаждении. В той особой атмосфере, где ничего прямо страшного как будто не происходит, но каждое обычное действие уже обросло дополнительным значением. Кто не позвонил. Кто не предупредил. Кто ответил слишком коротко. Кто не посмотрел в глаза. Кто ушел в другую комнату с телефоном. Кто сказал как хочешь тем самым тоном, после которого становится ясно, что хотеть теперь придется очень осторожно. В таких пространствах люди особенно долго не называют происходящее конфликтом, потому что им кажется: если никто не скандалит, значит, мы еще не дошли до настоящей проблемы. На самом деле проблема часто уже здесь. Просто она вошла не через парадный вход, а через внутреннюю перенастройку отношений.

Есть одна простая и неприятная закономерность: чем дольше люди живут внутри такой перенастройки, не называя ее вслух, тем больше она начинает казаться новой нормой. А новая норма всегда очень быстро обрастает рационализациями. Ну да, с ним надо аккуратнее. Ну да, с ней лучше заранее согласовывать. Ну да, эту тему лучше не поднимать. Ну да, важные разговоры лучше не вести при детях, при коллегах, при старших, при партнере, при собственнике, при маме, при заместителе, при ком угодно. Ну да, иногда проще промолчать. Ну да, не стоит лишний раз объяснять, человек все равно поймет по-своему. Ну да, доверять на слово сейчас уже нельзя. Ну да, времена такие.

Вот здесь конфликт делает один из своих самых ловких ходов. Он начинает выдаваться не за событие, а за устройство мира. Не за процесс, который куда-то движется, а за естественное положение вещей. И как только это происходит, людям становится гораздо труднее заметить, что они уже живут не просто в условиях сложности, а внутри меняющихся правил безопасности. А когда в отношениях начинают меняться правила безопасности, это почти всегда означает, что где-то рядом уже работает не просто напряжение, а более глубокий процесс.

Особенно коварно то, что у каждого участника в этот момент может быть своя очень убедительная внутренняя версия происходящего. Один думает, что просто стал осторожнее, потому что рядом сложный человек. Другой считает, что ему приходится быть жестче, потому что иначе все развалится. Третий уверен, что он вообще ни при чем и просто вынужден приспособливаться к чужим странностям. Четвертый полагает, что все это временно и скоро само уляжется. Внутри каждой из этих версий может быть доля правды. Но конфликт, как правило, и строится на долях правды, которые мешают людям увидеть целую картину.

А целая картина обычно выглядит так: отношения уже перестали быть самими собой и начали организовываться вокруг напряжения, которое пока еще не признано открыто. И с этого момента важны уже не только факты, но и ритм. Как часто люди мысленно возвращаются к одному и тому же. Как быстро настораживаются. Насколько легко считывают в чужих словах угрозу или пренебрежение. Насколько охотно обсуждают происходящее с третьими лицами. Насколько часто мысленно готовятся к разговору, как будто это не разговор, а участок скольз-

кой дороги. Все это гораздо точнее показывает реальное состояние конфликта, чем сам вопрос о том, была ли уже большая ссора.

Большая ссора, если уж на то пошло, иногда бывает даже полезнее этой тягучей фазы. По крайней мере она делает что-то явным. А вот медленное изменение внутреннего поведения опасно именно тем, что долго остается без названия. Люди уже живут внутри конфликта, но продолжают говорить о нем как о чем-то, что, возможно, начнется потом, если все совсем испортится. И тем самым оставляют без внимания тот момент, когда обычное напряжение превращается в систему мелких ежедневных поправок, а эти поправки постепенно меняют саму ткань отношений.

Именно в этой фазе особенно ясно видно, что конфликт начинается не там, где люди впервые сталкиваются лбами, а там, где они начинают жить с учетом будущего столкновения.

Самое неприятное в этой стадии состоит в том, что она почти никогда не воспринимается как начало эскалации.

Люди вообще плохо распознают процессы, которые не производят достаточно шума. Шум кажется убедительнее. Он дает ощущение события. После него можно сказать: вот теперь все всерьез. А тихая эскалация долго выглядит как череда частных неудобств. Неловкий разговор. Неприятный осадок. Неудачная интонация. Странное решение. Лишняя жесткость. Чужая обидчивость. Своя усталость. Слишком напряженный день. Все это по отдельности кажется слишком мелким, чтобы признать: между нами уже что-то меняется опасным образом.

Но конфликту и не нужно, чтобы его признали сразу. Наоборот. Пока его не признают, он получает время. Время на то, чтобы разрастись без сопротивления. Время на то, чтобы встроиться в привычки. Время на то, чтобы изменить не только отношение людей друг к другу, но и сам способ, которым они объясняют себе происходящее.

Это важный момент. В начале конфликта меняется не только поведение, но и интерпретация. Один и тот же поступок начинает читаться иначе. Та же самая фраза, которая еще месяц назад прошла бы незамеченной, теперь вызывает внутренний отклик. Иногда сильный, иногда почти незаметный, но уже другой. Человек не просто слышит слова. Он начинает соотносить их с накопленным фоном. С тем, что было раньше. С тем, что не было сказано. С тем, как на него посмотрели. С тем, кто кого обошел. С тем, кто чью сторону занял в прошлый раз. С тем, как распределились роли, внимание, доверие, доступ, влияние.

Именно поэтому конфликты так редко развиваются линейно. Людям потом кажется, что они поссорились из-за какой-то одной вещи. Из-за денег. Из-за решения. Из-за распределения обязанностей. Из-за детей. Из-за наследства. Из-за роли в проекте. Из-за подчинения. Из-за слов на совещании. На самом деле очень часто предмет спора всего лишь попадает на уже подготовленную почву. Он не создает конфликт с нуля, а запускает то, что давно ждало повода стать явным.

В этом смысле конфликт чем-то похож на сухой лес. Люди любят обсуждать искру, потому что искру легко увидеть. Она зрелищна. Ее удобно обвинять. Но если вокруг не было накопленной сухости, одной искры могло бы и не хватить. И наоборот, там, где лес давно высох, огонь иногда разгорается почти от чего угодно. От пустяка. От неловкого замечания. От неудачного письма. От усталого делай как знаешь. От решения, которое в другой атмосфере просто обсудили бы и пошли дальше.

Поэтому так трудно бывает объяснить себе, почему конфликт, который вроде бы начался с ерунды, оказался таким тяжелым. Люди с недоумением рассказывают: да из-за чего там было ссориться, если подумать. И в буквальном смысле они правы. Из-за самой последней мелочи, возможно, и правда не стоило. Но в том и проблема, что поссорились уже давно не из-за нее. Она просто оказалась тем местом, где накопленное наконец вышло на поверхность.

К этому моменту у конфликта обычно уже есть несколько внутренних опор. Первая опора это изменившееся ожидание. Человек перестает ждать от другого доброй или хотя бы ней-

тральной трактовки своих действий. Он уже заранее предполагает сопротивление, недоверие, укол, давление, обесценивание, подвох. Иногда все это существует пока только в его внутреннем опыте, и другая сторона еще даже не понимает, что ее уже мысленно переместили в категорию потенциальной угрозы. Но именно так начинается опасный сдвиг. Не с ненависти. С настороженности, которая перестала быть эпизодом.

Вторая опора это внутренняя подготовка к защите. Человек начинает жить так, словно ему скоро придется что-то доказывать. Не обязательно громко. Иногда очень тихо. Он тщательнее формулирует мысли. Сохраняет переписки. Проверяет, кто что обещал. Запоминает детали. Мысленно репетирует разговоры. Все это может выглядеть разумно, и иногда действительно бывает разумно. Но когда такая подготовка становится постоянным фоном отношений, это значит, что внутри уже поселилось не доверие, а ожидание угрозы. А ожидание угрозы меняет поведение даже тогда, когда реальная угроза еще не оформлена.

Третья опора это перераспределение смысла. В начале конфликта люди начинают придавать отдельным эпизодам вес, которого у них раньше не было. Не потому, что они становятся впечатлительнее. А потому, что сами отношения теряют прежнюю устойчивость. Когда доверие крепкое, мелкие трения гасятся внутри общей уверенности, что никто никого не хочет унижить, вытеснить или обмануть. Когда устойчивость ослабла, те же самые мелочи начинают звучать иначе. Как сигнал. Как подтверждение. Как предупреждение. Как доказательство того, что я не ошибался. И чем больше таких маленьких подтверждений собирается, тем увереннее человек начинает чувствовать себя не участником сложной ситуации, а обладателем окончательной правды о другом.

Это очень соблазнительное чувство. Потому что оно приносит не только обиду, но и ясность. Плохую ясность, разрушительную, часто ложную в деталях, но психологически удобную. Вдруг многое становится понятно. Почему он так сказал. Почему она так смотрит. Почему они меня не включили. Почему это решение приняли без меня. Почему дома опять эта интонация. Почему здесь все время приходится объяснять очевидное. Почему рядом со мной так себя ведут. Человеку начинает казаться, что туман рассеялся. На самом деле это не всегда прояснение. Очень часто это просто момент, когда сложность перестает выдерживаться, а вместо нее приходит упрощенная картина, в которой другой уже назначен источником проблемы.

С этого места конфликту становится гораздо легче расти. Потому что как только у человека появляется такая картина, он начинает вести себя в соответствии с ней. Уже не просто реагирует на конкретный эпизод, а подтверждает собственную версию происходящего. Говорит жестче, потому что иначе не поймут. Закрывается, потому что бесполезно объяснять. Контролирует, потому что иначе все сорвут. Отстраняется, потому что с меня хватит. И другая сторона, конечно, тоже считывает это не как сложный внутренний процесс, а как вполне конкретное отношение к себе. Так напряжение перестает быть односторонним переживанием и превращается в круговую систему взаимного влияния.

Именно здесь становится видно, почему конфликт так редко начинается с открытого боя. Открытый бой это уже поздняя роскошь. До него отношения успевают проделать огромную внутреннюю работу по ухудшению условий взаимного понимания. Люди уже иначе слушают, иначе помнят, иначе объясняют себе одно и то же событие. Они по-прежнему могут сидеть за одним столом, вести общий проект, делить дом, бизнес, кабинет, постель, бюджет, ответственность, детей, стратегию, имущество, власть. Но все это уже происходит в изменившейся среде. А среда, в которой каждое действие начинает обрастать дополнительным смыслом, очень быстро становится благоприятной для эскалации.

Есть еще одна причина, по которой эта фаза так опасна. Она почти всегда оставляет участникам возможность считать себя полностью разумными. Никто ведь пока не сделал ничего такого уж страшного. Никто официально не начал войну. Все еще можно объяснить обстоятельствами. Сложным периодом. Перегрузкой. Особенности характера. Неудачным

совпадением. Эта возможность очень успокаивает. И одновременно мешает признать, что процесс уже запущен. Людям кажется: раз ничего необратимого еще не случилось, значит, тревожиться рано. Но конфликт как раз и любит те периоды, когда тревожиться, по общему мнению, еще рано. Позже ему работать уже труднее. Позже его начинают замечать и называть по имени.

А пока его еще не назвали, он занят самым важным для себя делом. Он перестраивает внутреннюю жизнь отношений так, чтобы следующий толчок оказался уже не просто эпизодом, а подтверждением новой реальности.

И когда этот следующий толчок приходит, люди обычно говорят: вот теперь началось.

Хотя на самом деле к этому моменту уже многое успело произойти.

И вот здесь возникает, пожалуй, самый неприятный вывод, с которого вообще стоит начинать честный разговор о конфликтах.

Большинство людей замечают не начало конфликта, а момент, когда он уже перестал нуждаться в их согласии на существование.

Пока напряжение живет в намеках, внутренних поправках, осторожности, изменении интонации и привычке лишней раз не поднимать некоторые темы, человеку еще кажется, что он находится снаружи процесса. Что он просто приспосабливается к сложному периоду. Просто стал внимательнее. Просто устал. Просто сделал выводы. Просто больше не хочет лишней драмы. Это слово, кстати, тоже очень помогает людям вовремя не заметить серьезные вещи. Никому не хочется быть тем, кто раздувает. Особенно в семье. Особенно на работе. Особенно в партнерстве, где и так слишком многое завязано друг на друга и цена лишнего напряжения кажется слишком высокой.

Поэтому человек часто выбирает неясность вместо прояснения. Не потому, что глуп. Не потому, что слаб. А потому, что неясность в короткой перспективе выглядит дешевле. Уточняющий разговор может быть неловким. Прямой вопрос может обидеть. Попытка назвать происходящее может вывести наружу то, что еще можно хотя бы некоторое время держать под крышкой. Люди очень часто предпочитают не открывать крышку, пока из кастрюли не начинает уже отчетливо валить пар. И это, конечно, понятная человеческая стратегия. Только у нее есть один недостаток: конфликту она очень нравится.

Потому что конфликт прекрасно развивается в условиях, где все что-то понимают, но никто не хочет быть первым, кто скажет это вслух.

Один уже чувствует, что с ним говорят иначе. Другой уже знает, что больше не доверяет. Третий уже внутренне выбрал сторону. Четвертый уже мысленно готовится объяснять свою позицию тому, кто пока еще ни о чем не спросил. И при этом внешне жизнь может оставаться вполне приличной. Работа идет. Встречи проходят. Семья функционирует. Партнерство не расторгнуто. Никто не лежит поперек коридора с плакатом о начале гражданской войны. Но именно в таких приличных декорациях конфликт особенно любит пускать корни. Потому что если обстановка выглядит сносной, человеку очень трудно признать, что внутри нее уже запущен процесс, который сам по себе никуда не денется.

Конфликт вообще редко исчезает оттого, что его решили не замечать. Он может затаиться. Может ненадолго уменьшить громкость. Может сделать вид, что отступил. Но если изменились ожидания, если подорвалось доверие, если люди уже начали жить с учетом возможного удара, если они стали осторожнее не от зрелости, а от внутренней опаски, значит, в отношениях произошло нечто большее, чем просто плохая неделя. Значит, структура контакта уже меняется. А когда меняется структура, одними благими намерениями обратно ее не вернуть.

Именно поэтому серьезные конфликты так часто производят на участников странное впечатление. Им кажется, что все произошло слишком быстро. Что еще недавно было более или менее терпимо, а потом вдруг стало тяжело, ядовито, обидно, опасно, громко. На самом деле вдруг там обычно нет. Есть длинный период незаметного накопления, который просто не выглядел достаточно драматично, чтобы считать его частью большой истории. А он ею уже был.

Мне кажется, в этом месте особенно важно избавить читателя от одной вредной иллюзии. Если конфликт начинается тихо, это не значит, что он несущественен. И если он долго не выглядит на себя похожим, это не значит, что его нет. Наоборот, самые вязкие, затяжные и разрушительные конфликты часто как раз и начинаются без всякой театральности. Не с удара кулаком по столу, а с момента, когда люди перестают быть для друг друга безопасной средой. Когда рядом еще можно жить, работать, решать вопросы, сидеть за одним столом, обсуждать планы и даже улыбаться, но уже нельзя быть до конца свободным в слове, вопросе, просьбе, несогласии, слабости, уточнении. Вот это и есть тот сдвиг, который потом оборачивается куда более серьезными вещами, чем изначальный повод.

Иногда меня спрашивают, почему люди так редко останавливаются на этой ранней стадии. Почему не проясняют, не уточняют, не называют вещи по имени, пока все еще сравнительно поправимо. Ответ, как это часто бывает, одновременно прост и печален. Потому что на ранней стадии конфликт не выглядит достаточно опасным, чтобы ради него рисковать неловкостью. А позже он уже выглядит слишком опасным, чтобы верить в пользу разговора. Между этими двумя точками и проходит тот самый участок, где многое еще можно понять, но уже очень хочется отложить до лучших времен. Лучшие времена обычно не приходят. Вместо них приходит следующий эпизод. Потом еще один. Потом еще. И однажды люди обнаруживают себя в истории, которая, как им кажется, началась совсем недавно, хотя на самом деле они уже давно в ней живут.

Наверное, в этом и состоит первый трезвый урок конфликта. Он не обязан сразу кричать, чтобы быть реальным. Не обязан ломать двери, чтобы войти. Не обязан предъявлять удостоверение, чтобы менять поведение людей. Ему достаточно добиться куда более скромного результата: сделать так, чтобы рядом с другим человеком стало чуть менее свободно, чуть менее ясно, чуть менее безопасно. Все остальное он умеет достраивать потом.

Поэтому первая задача в разговоре о конфликте не в том, чтобы научиться героически выдерживать бурю. И даже не в том, чтобы освоить искусство решать большие ссоры. Для начала полезнее научиться замечать те моменты, когда отношения, работа, партнерство или семейная жизнь начинают понемногу организовываться вокруг неназванного напряжения. Когда люди еще не воют, но уже иначе слушают. Еще не обвиняют, но уже внутренне ведут счет. Еще не разрывают связь, но уже перестают чувствовать себя в ней защищенными. Именно с этого места конфликт и выходит на свою трассу.

А дальше он начинает движение, которое поначалу почти всегда кажется управляемым.

Глава 2. Люди спорят не о том, о чем говорят

Любям вообще очень нравится думать, что они хорошо понимают, о чем именно спорят.

Это не упрек. Это почти естественная потребность. Когда конфликт уже набирает силу, человеку особенно важно чувствовать, что у него под ногами есть твердая почва. Что предмет спора ясен. Что вопрос сформулирован. Что можно, по крайней мере, назвать вслух, из-за чего все происходит. Деньги. Обязанности. Нарушенное обещание. Измена. Неуважение. Должность. Наследство. Границы. Распределение власти. Несправедливое решение. Вмешательство в личную жизнь. Невыполненная работа. Кто прав. Кто виноват. Кто кому должен. Кто кого не услышал. Кто опять все испортил.

Все это звучит вполне убедительно. И, что особенно важно, все это часто содержит часть правды. Конфликт почти никогда не строится на полной выдумке. Если бы он целиком состоял из фантазий, люди куда быстрее замечали бы, что имеют дело с чем-то ненадежным. Но конфликт устроен гораздо тоньше. Он берет реальный повод, реальную претензию, реальное столкновение интересов, а потом делает одну очень важную вещь. Назначает этот видимый предмет главным. Так, чтобы все остальное оказалось на втором плане или совсем ушло в тень.

В результате люди начинают спорить о том, что легче произнести, легче предъявить, легче доказать и легче защищать. А не обязательно о том, что на самом деле причиняет им боль, вызывает страх, рождает стыд, включает ярость или заставляет держаться за позицию с такой силой, как будто речь идет не о конкретной ситуации, а о самом праве существовать в этом мире с прямой спиной.

Именно поэтому конфликты так редко решаются на том уровне, на котором звучат.

Снаружи два человека могут спорить о деньгах, а на деле один защищает чувство собственной ценности, а другой пытается не оказаться в унижительной роли зависимого или использованного. Супруги могут часами спорить о том, кто больше устает и кто опять не убрал за собой на кухне, хотя на самом деле один из них уже давно живет с ощущением, что его не видят, а другой с ощущением, что его присутствие в доме признается только через полезность. Партнеры в бизнесе могут биться насмерть за формулировки, полномочия и порядок согласования, хотя под этими разговорами давно идет другая борьба: за статус, контроль, право считаться главным, право не быть вытесненным, право не исчезнуть из собственной истории.

В этом смысле конфликт чем-то похож на не очень честный театр. На сцене произносится один текст, а настоящая пьеса идет чуть глубже, почти под полом, там, куда зрителю без специальной подготовки не всегда видно. Все говорят про одно, а защищают другое. Формально обсуждают обстоятельства, а на деле борются за значение этих обстоятельств для собственного достоинства. Предъявляют конкретную претензию, а на самом деле требуют подтверждения своей важности. Возмущаются одним эпизодом, а на деле реагируют на длинную цепь старых переживаний, для которых этот эпизод стал просто удобной дверью наружу.

Это не значит, что видимый предмет спора не важен. Важен. Деньги важны. Нарушенные обещания важны. Нечестные решения важны. Обман, вмешательство, грубость, пренебрежение, нарушение договоренности, несправедливое распределение обязанностей, злоупотребление властью, вторжение в границы, холодность, невыполненная работа, измена, неуважение, предательство интересов, исключение из принятия решений, все это вполне реальные вещи. Было бы глупо и даже жестоко делать вид, что люди конфликтуют только из-за тонких психологических материй, а реальный предмет всегда вторичен. Нет. Очень часто предмет более чем реален. Просто дело в том, что одного предмета почти никогда не хватает, чтобы объяснить силу конфликта.

Если спор действительно был бы только о деньгах, многие денежные конфликты решались бы гораздо быстрее. Если бы он был только о распределении обязанностей, огромное

количество семейных столкновений заканчивалось бы после первого внятного разговора о графике, быте и нагрузке. Если бы он был только о роли в компании, множество управленческих конфликтов снимались бы изменением структуры подчинения. Если бы он был только о наследстве, родственники после юридического решения вопроса сразу успокаивались бы и возвращались к человеческим отношениям. Но этого не происходит именно потому, что люди редко страдают только от предмета. Они страдают еще и от того смысла, который этот предмет для них несет.

А смысл у каждого свой.

Для одного отказ дать доступ к важному решению означает недоверие. Для другого это просто ускорение процесса. Для одного вопрос о деньгах это вопрос справедливости. Для другого вопрос уважения к его вкладу. Для одного просьба предупредить о планах это базовая вежливость. Для другого попытка контролировать каждый шаг. Для одного фраза я сам решу означает взрослую автономию. Для другого изгнание из общего пространства. Люди часто произносят одни и те же слова, но живут в совершенно разных смысловых мирах. И когда эти миры сталкиваются, предмет спора начинает вести себя очень странно. Он как будто стоит на месте, а накал вокруг него растет.

Отсюда и возникает одно из самых мучительных ощущений конфликта: чем больше люди объясняют свою позицию, тем меньше они друг друга понимают.

Они могут быть умными, образованными, опытными, вполне способными к сложным рассуждениям людьми. Но если один говорит о факте, а другой в это время слышит угрозу своему статусу, никакая точность формулировки не спасет разговор. Если один обсуждает распределение обязанностей, а другой слышит в этом сомнение в своей ценности, спор быстро перестанет быть о расписании или порядке. Если один хочет ясности, а другой чувствует над собой чужую власть, даже самый разумный обмен аргументами легко превращается в скрытую борьбу за достоинство.

Именно здесь конфликт впервые показывает свой второй этаж. Есть то, что люди называют предметом спора. И есть то, что этот предмет значит для них на самом деле.

Очень часто именно второй этаж управляет всем зданием.

Обычно люди замечают этот второй этаж слишком поздно.

Сначала им кажется, что проблема вполне предметна и решается в пределах здравого смысла. Надо только еще раз объяснить, в чем дело. Еще точнее сформулировать претензию. Еще понятнее разложить по пунктам, кто что сделал, кто что должен был сделать и где именно была нарушена договоренность. Человеку кажется, что как только другая сторона наконец увидит факты, все если не наладится, то хотя бы станет яснее. Но в этот момент он часто не учитывает самой неприятной особенности конфликта: люди слышат не только содержание сказанного, но и свое положение внутри разговора.

А положение внутри разговора определяется не фактами, а более глубокими вещами. Степенью признания. Балансом власти. Историей унижений. Ощущением собственной нужности или ненужности. Страхом потерять лицо. Правом быть услышанным без того, чтобы сначала доказывать свое право на существование. Поэтому одна и та же фраза может звучать как обычное уточнение для одного и как тяжелый удар по достоинству для другого.

Скажем, руководитель говорит сотруднику: это нужно было согласовать. Формально он может быть совершенно прав. Более того, иногда он прав без всяких оговорок. Но если сотрудник уже давно живет с ощущением, что ему не доверяют и видят в нем только источник потенциальных ошибок, он услышит не указание на рабочий порядок, а очередное напоминание о собственной неполноценности. В ответ он начнет защищаться вовсе не по поводу согласования как такового. Он будет защищать свой статус, свою профессиональную состоятельность, свое право не быть маленьким в чужих глазах. И именно поэтому обычный рабочий разговор может неожиданно наполниться зарядом, который формально несоразмерен теме.

То же самое происходит в семье, только там это часто еще болезненнее. Один говорит: ты опять не предупредил. А другой слышит: ты ненадежный, с тобой нельзя расслабиться, ты вечно все делаешь не так. Один говорит: мне бы хотелось, чтобы ты больше участвовал в этом. А другой слышит: ты недостаточно нужен, недостаточно хорош, тебя оценивают только по функции. Один говорит: я не хочу, чтобы за меня решали. А другой слышит: твоя забота мне в тягость, твое участие лишнее, ты мешаешь. И люди потом искренне недоумевают, почему совершенно обычные слова вызывают такую бурю. Потому что буря возникает не в словах. Она возникает в том пространстве значения, куда эти слова падают.

Это одна из причин, по которой конфликтующие люди так часто обвиняют друг друга в неадекватности. Один не понимает, почему другой реагирует так сильно. Другой не понимает, почему первый делает вид, будто речь идет о пустяке. Снаружи кажется, что один раздувает, а другой обесценивает. Иногда так и есть. Но гораздо чаще оба просто находятся на разных уровнях происходящего. Один спорит о внешнем предмете. Другой уже давно находится в зоне внутреннего смысла. И пока это расхождение не распознано, разговор почти неизбежно идет по кругу.

Есть еще одна причина, по которой второй этаж долго остается незамеченным. Людям вообще трудно прямо говорить о самых уязвимых вещах. О том, что им стыдно. Что они боятся оказаться лишними. Что чувствуют себя неважными. Что устали быть в роли младшего, слабого, виноватого, используемого, проверяемого, исключенного. Что им больно не из-за самой ситуации, а из-за того, какое место она как будто закрепляет за ними. Такие вещи редко проносятся легко. Особенно в конфликтах. Особенно там, где уже есть напряжение. Особенно между взрослыми людьми, которые привыкли считать себя разумными, сильными и способными держать форму.

Гораздо проще говорить о фактах. Факты не так стыдны. Они не обнажают человека полностью. Они дают опору. Позволяют сохранять лицо. С ними можно спорить, их можно предъявлять, вокруг них можно строить обвинение и защиту. Сказать «ты нарушил договоренность» намного легче, чем сказать «мне было страшно почувствовать, что мое слово здесь ничего не значит». Сказать «ты опять все решил без меня» легче, чем сказать «я начинаю чувствовать себя вытесненным из собственной жизни». Сказать «это нечестно» легче, чем сказать «мне очень трудно выдерживать ощущение, что со мной можно так обращаться».

Поэтому внешний предмет конфликта почти всегда удобнее внутреннего. Он более приличен. Более социализирован. Более пригоден для спора. Именно здесь и возникает та странная ситуация, в которой люди формально говорят правду, но не говорят главного.

Иногда это выглядит почти комично, если смотреть со стороны. Два умных человека сорок минут спорят о формулировке письма, а на самом деле один из них уже несколько месяцев не может вынести мысль, что его постепенно отодвигают от принятия решений. Супруги всерьез воюют из-за того, кто и когда заберет ребенка, хотя под этим спором давно лежит более тяжелая история о том, кто в этом доме считается взрослым, а кто вечно обязан подстраиваться. Родственники обсуждают стоимость имущества, а на деле делят не квадратные метры, а старую семейную иерархию, в которой один всегда был ближе, любимее, главнее или, наоборот, незаметнее и удобнее. На поверхности это выглядит как спор о вещах. В глубине это борьба о месте человека в системе отношений.

И вот здесь важно не впасть в другую крайность. Не начать думать, будто все конфликты на самом деле только о чувствах, а предмет спора вообще не имеет значения. Это была бы такая же ошибка, только в другую сторону. Нет, имеет. И иногда очень большое. Но сила конфликта почти никогда не объясняется только практической стороной вопроса. Сила возникает там, где практическое сцепляется с символическим. Где деньги означают не только деньги, но и признание вклада. Где полномочия означают не только полномочия, но и доверие. Где быт

означает не только быт, но и распределение уважения. Где участие означает не только участие, но и право быть внутри, а не с краю.

Можно сказать и проще. Люди конфликтуют не только за ресурс. Они конфликтуют за значение ресурса. Не только за действие. Но и за то, что это действие говорит о них. Не только за решение. Но и за то место, которое решение как будто отводит каждому из участников.

Как только это становится хоть немного видно, многие странности конфликта начинают объясняться. Становится понятно, почему внешне незначительные поводы могут вызывать огромный накал. Почему рациональные аргументы так часто не успокаивают, а, наоборот, усиливают сопротивление. Почему уступка в одном вопросе иногда переживается как почти невыносимое поражение, хотя цена самого вопроса невелика. И почему люди способны бесконечно возвращаться к темам, которые, по мнению наблюдателя, давно пора было закрыть.

Потому что закрыть внешний вопрос и закрыть внутренний смысл этого вопроса далеко не одно и то же.

И пока внутренний смысл остается нетронутым, конфликт почти всегда находит способ вернуться к жизни. Иногда под тем же предлогом. Иногда под новым. Иногда так ловко, что сами участники уверены: нет, это уже совсем другая история. Хотя на самом деле это все тот же старый спор, просто переодетый к очередному выходу.

У конфликта вообще есть несколько любимых масок, под которыми он особенно охотно выходит к людям.

Одна из самых убедительных масок называется справедливость.

Это почти безупречный костюм. В нем трудно выглядеть подозрительно. Человек, который говорит о справедливости, обычно звучит достойно. Его легко поддержать. Его удобно жалеть. Ему приятно внутренне поддакивать, потому что справедливость вообще очень хорошо действует на человеческое самолюбие. Особенно в тех случаях, когда мы уверены, что пострадали именно мы. И именно поэтому под разговором о справедливости так часто живет не только стремление восстановить равновесие, но и более глубокая жажда. Жажда подтверждения, что со мной нельзя так. Что я имею значение. Что мой вклад, моя боль, моя роль, моя граница, мое достоинство не могут быть просто отодвинуты или списаны как издержки чужого удобства.

Само по себе это совсем не смешно и не стыдно. Более того, в этом есть большая правда. Людям действительно важно, как с ними обходятся. Важно, признают ли их труд. Важно, учитывают ли их присутствие. Важно, не превращают ли их в мебель при принятии решений, которые потом определяют их жизнь. Но конфликт делает с этой важностью одну характерную вещь. Он редко оставляет ее в чистом виде. Он быстро смешивает ее с накопленной обидой, уязвленным самолюбием, страхом унижения и желанием не просто восстановить справедливость, а еще и предъявить другому цену пережитого. И с этого момента человек спорит уже не только за правильное решение, но и за моральный перевес.

Есть и другая маска. Порядок.

Она особенно популярна в рабочих, управленческих и семейных конфликтах. Человек может говорить: так нельзя, должен же быть порядок, должны быть правила, нельзя принимать решения хаотично, нельзя все время нарушать договоренности, нельзя ставить остальных перед фактом. И он опять-таки может быть совершенно прав. Порядок действительно нужен. Без него многие системы быстро начинают напоминать коллективное творчество в автобусе без тормозов. Но и здесь внешний разговор далеко не всегда исчерпывает суть происходящего. Очень часто под порядком прячется тревога. Страх потерять влияние. Невозможность выдерживать непредсказуемость. Ужас перед тем, что рядом есть другой сильный субъект, который не готов встраиваться в удобный для нас сценарий. И тогда борьба за порядок становится способом вернуть себе чувство управляемости мира.

Это особенно заметно в отношениях, где один из участников долго был центром распределения смысла. Например, в семье, где кто-то привык быть главным взрослым. Или в бизнесе, где кто-то долго считал само собой разумеющимся, что последнее слово принадлежит ему не только по формальному статусу, но и по историческому праву. Как только рядом появляется другой человек, который не хочет больше существовать как удобное приложение к этой конструкции, начинается спор о правилах. Формально спор о правилах. А по существу о том, кто вообще имеет право определять, как здесь устроен мир.

Очень похожим образом работает маска заботы.

Наверное, нет ничего удобнее для конфликта, чем спрятаться за словами я же о тебе думаю, я хочу как лучше, я переживаю, я предупреждаю, чтобы потом не было хуже, кто-то же должен об этом сказать. Забота хороша тем, что внутри нее легко переносится контроль. А иногда и вторжение. И даже довольно грубое давление, если снабдить его правильной интонацией и выражением утомленного благородства на лице. Человек, который контролирует, очень часто искренне считает, что заботится. Особенно если он действительно тревожится. Особенно если ему страшно отпустить. Особенно если ему трудно признать, что рядом есть отдельная воля, которая не обязана жить под его внутренним администрированием.

Из-за этого огромное количество тяжелых конфликтов в семьях, между взрослыми детьми и родителями, между партнерами, между руководителями и командами долго выглядят как столкновение разного понимания заботы. Один говорит: я участвую. Другой чувствует: мной распоряжаются. Один думает: я помогаю удержать ситуацию. Другой слышит: мне не доверяют и не дают дышать. Один уверен, что спасает от ошибок. Другой живет с ощущением, что его право быть взрослым признается только до тех пор, пока он не начинает принимать самостоятельные решения.

Есть еще очень коварная маска, особенно любимая образованными, сильными и в целом не глупыми людьми. Принцип.

Под принципом можно спрятать почти все что угодно. И это одна из причин, по которой конфликты между умными людьми часто бывают такими долгими. Чем выше интеллект, тем изыщнее иногда устроено самооправдание. Человек может часами, неделями и даже годами удерживать себя в убеждении, что он борется не за влияние, не за признание, не за старую обиду и не за желание победить, а за важный принцип. За честность. За профессиональный стандарт. За уважение к договоренностям. За недопустимость определенного поведения. И снова проблема не в том, что принципы не важны. Они важны. Проблема в том, что подлинный принцип очень трудно отличить от чувства, которое просто нашло себе достойную формулировку.

Иногда человек действительно защищает ценность. А иногда защищает свое ранение, но в таких словах, которые позволяют не признавать уязвимость. Потому что прямо сказать мне больно, что меня отодвигают, мне невыносимо чувствовать себя лишним, мне страшно потерять влияние, я не могу вынести мысль, что без меня справятся гораздо тяжелее, чем сказать есть вещи, через которые я не переступаю.

Особенно интересно, как все эти маски начинают переплетаться. Справедливость соединяется с порядком. Порядок с заботой. Забота с принципом. Принцип с профессионализмом. Профессионализм с уважением. Уважение с контролем. Контроль с тревогой. Тревога с властью. И в какой-то момент конфликт превращается в очень сложную конструкцию, где никто уже не врет в полном смысле слова, но и почти никто не говорит всей правды о собственном внутреннем участии в происходящем.

Это и делает конфликты такими вязкими.

Если бы люди просто приходили и говорили: я боюсь потерять значение, мне трудно выдерживать, что решение приняли не со мной, я не могу смириться с мыслью, что ты для меня больше не тот, кто раньше, я чувствую себя униженным, вытесненным, лишним, неуважаемым,

зависимым, невидимым, то многие споры текли бы совсем иначе. Не обязательно мягче. Не обязательно короче. Но точнее. Проблема в том, что люди почти никогда не приходят так. Они приходят в доспехах из фактов, претензий, аргументов, моральных оценок и вполне разумных внешних требований. И пока другой человек отвечает им на том же уровне, кажется, что разговор идет по существу.

На самом деле по существу он только кружит вокруг того места, к которому никто не хочет прикасаться напрямую.

Отсюда и возникает одна из самых мучительных особенностей конфликта. Люди могут говорить очень много и при этом почти не касаться главного. Они обсуждают порядок, а не страх. Говорят о фактах, а не об унижении. Воюют за решение, а не за признание. Спорят о правилах, а не о том, кто имеет право задавать правила. Доказывают свою правоту там, где на самом деле давно просят не обесценивать их существование.

И чем дольше это продолжается, тем больше внешний предмет начинает вести себя как приманка. Он все время перед глазами. Он все время кажется главным. Он все время дает повод продолжать разговор. Но не дает продвинуться к тому уровню, без которого спор почти невозможно по-настоящему понять.

Именно поэтому люди так часто спорят не о том, о чем говорят.

И вот здесь становится понятна одна из главных причин, по которым конфликты так любят ходить по кругу.

Люди могут часами, месяцами и даже годами обсуждать внешний предмет спора, совершенно искренне полагая, что занимаются самым главным. Они распределяют обязанности, пересматривают договоренности, спорят о суммах, пересылают письма, вспоминают формулировки, уточняют порядок действий, спорят о том, кто что имел в виду, ищут виноватого, предлагают компромисс, отвергают компромисс, возвращаются к исходной точке и снова по кругу обсуждают все то же самое. Со стороны иногда даже кажется, что они ведут очень содержательную работу. Они ведь не кричат бессвязно. Они анализируют, аргументируют, приводят примеры, ссылаются на факты, логику, справедливость, здравый смысл, опыт, закон, семейную историю, корпоративные правила и собственную память. Все это выглядит серьезно. Иногда даже убедительно. Но если скрытый предмет конфликта остается нетронутым, вся эта содержательность довольно быстро начинает напоминать беговую дорожку. Движение есть. Продвижения нет.

Это легко понять на простом примере. Если два партнера в бизнесе формально спорят о порядке принятия решений, но на самом деле один из них живет с ощущением, что его постепенно выталкивают из пространства влияния, а другой с ощущением, что без жесткого контроля все развалится, никакая новая таблица согласований сама по себе не решит проблему. Она может временно уменьшить трение. Может даже создать ощущение, что разговор был полезным. Но как только случится следующий неоднозначный эпизод, спор вернется. Потому что внешний вопрос был лишь местом встречи для более глубокой борьбы. Не за процедуру, а за значимость, доверие, власть и безопасность.

То же самое происходит в семье. Люди могут бесконечно обсуждать быт, деньги, детей, график, звонки, помощь, участие, поездки, обещания, забытые покупки, невымытую посуду и все прочие великие символы семейной жизни. Но если под этим давно лежит непроговоренный спор о том, кто в этом доме считается главным, кто имеет право на усталость, чьи потребности считаются важными по умолчанию, а чьи каждый раз приходится доказывать, то предметы будут меняться, а конфликт останется. Сегодня речь пойдет о времени. Завтра о тоне. Послезавтра о заботе. Потом о деньгах. Потом о воспитании детей. Потом о родственниках. Потом снова о тоне. Человеку будет казаться, что перед ним множество разных проблем. На самом деле это может быть одна и та же история, просто каждый раз надевающая новую одежду.

Именно поэтому внешнее урегулирование без внутреннего понимания так часто дает странный результат. Формально вопрос вроде бы закрыт, а напряжение не ушло. Более того, иногда оно даже усиливается. Люди недоумевают: мы же договорились, почему легче не стало. Ответ обычно неприятен, но прост. Потому что договорились не о том. Или договорились на том уровне, который не затрагивает реальный источник боли, страха, стыда или борьбы за место. Конфликт в таких случаях не исчезает. Он просто делает шаг назад, чтобы потом вернуться в более удобной форме.

Есть еще одна причина, по которой скрытый предмет так упорно не дается в руки. Он почти всегда связан с чем-то, что человеку трудно признать не только другому, но и себе. Нам в целом проще считать себя борцами за порядок, чем людьми, которым страшно потерять контроль. Проще считать себя защитниками справедливости, чем людьми, которые болезненно переживают непризнание. Проще говорить о нарушении процедуры, чем о чувстве унижения. Проще обвинять другого в холодности, чем признать собственную тоску по вниманию. Проще держаться за принцип, чем сказать: мне очень страшно, что рядом со мной можно обойтись вот так, и я как будто ничего не значу.

Конфликт как раз и пользуется этой человеческой трудностью. Он знает, что самые уязвимые смыслы будут защищены лучше всего. Иногда с помощью молчания. Иногда с помощью ярости. Иногда с помощью бесконечных разговоров о второстепенном. Иногда с помощью того особого упрямства, которое выглядит как преданность важному делу, а на деле просто не дает приблизиться к по-настоящему больному месту.

Отсюда, кстати, и возникает один из самых мучительных парадоксов любой серьезной ссоры. Чем важнее для человека скрытый предмет конфликта, тем с меньшей вероятностью он назовет его прямо. Не потому, что хочет соврать. А потому, что это слишком обнажает. Сказать мне кажется, что меня здесь постепенно стирают намного тяжелее, чем сказать мы нарушили порядок согласования. Сказать я боюсь остаться лишним тяжелее, чем сказать это несправедливо. Сказать я не могу вынести, что мое слово больше ничего не значит тяжелее, чем сказать так дела не делаются. И в результате люди оказываются в очень странной ловушке. Они защищают самое важное через разговор о менее важном. А потом удивляются, почему их так долго никто не понимает.

С этого места становится видно, почему конфликт так легко превращается в бесконечное возвращение к одним и тем же темам. Внешний предмет удобен тем, что к нему можно возвращаться сколько угодно раз. Он всегда под рукой. Он конкретен. Он пригоден для предъявления. Его можно заново обсудить, уточнить, пересмотреть, доказать, опровергнуть, обставить новыми аргументами. А скрытый предмет требует совсем другой работы. Он требует риска. Точности. Честности. Выдержки. Иногда способности вынести неприятную правду о себе не меньше, чем о другом. И пока эта работа не начинается, люди почти обречены ездить по кругу от одного внешнего повода к другому.

Это не значит, что скрытый предмет всегда можно или нужно немедленно вынимать на свет в прямом разговоре. Жизнь не устроена так удобно. Иногда люди к этому не готовы. Иногда сама ситуация слишком перегрета. Иногда прямое прикосновение к глубинному смыслу в неудачный момент только усиливает защиту. Но понимать, что спор почти всегда идет как минимум на двух уровнях, жизненно важно. Хотя бы для того, чтобы не требовать от внешнего решения того, чего оно в принципе не может дать.

Если под спором о распределении полномочий лежит вопрос уважения, одно только новое распределение не исцелит отношения. Если под спором о деньгах лежит вопрос признания вклада, простая выплата суммы не всегда приносит облегчение. Если под семейной войной о быте лежит хроническое переживание неравенства, никакой идеальный график дел сам по себе не вернет близость. Если под конфликтом о порядке лежит борьба за право считаться значимым, строгий регламент не успокоит человека, который живет с ощущением вытеснения.

И вот тогда становится особенно важной одна простая мысль: в конфликте надо слышать не только то, что люди говорят, но и то, что они защищают.

Не додумывать за них произвольно. Не превращаться в дешевого толкователя чужих душ. Не делать вид, будто любой спор о деньгах на самом деле только о любви, а любой спор о регламенте обязательно про детские травмы. Нет. Речь о другом. О профессиональной и человеческой внимательности к тому, что сила конфликта редко совпадает с его поверхностью. Если накал явно больше предмета, почти всегда есть еще один слой. Если люди бесконечно возвращаются к вопросу, который, казалось бы, давно можно было решить, почти всегда спор держится не только на фактах. Если уступка по мелочи переживается как недопустимая катастрофа, значит, на карту поставлено нечто большее, чем сама мелочь.

Наверное, это и есть один из первых настоящих шагов к пониманию конфликта. Перестать очаровываться его внешним сюжетом. Перестать думать, что на поверхности обязательно лежит главное. Перестать путать формулировку претензии с реальным нервом истории. И признать, что люди очень часто спорят не о том, о чем говорят.

А дальше начинается еще более сложная вещь. Нужно понять, что именно делает этот скрытый слой таким горячим. Почему один и тот же смысл способен годами поддерживать напряжение. Почему некоторые темы не просто задевают людей, а буквально втягивают их обратно в спор, как будто у конфликта есть собственная сила притяжения.

Об этом и будет следующая глава.

Глава 3. Правота как первый допинг конфликта

Есть состояния, которые человек переживает как очень тяжелые, но при этом расстается с ними неохотно.

Правота как раз из их числа.

Снаружи конфликт выглядит неприятным делом. Он отнимает силы, портит отношения, мешает работать, разрушает близость, сужает картину мира, заставляет возвращаться мыслями к одним и тем же разговорам и вообще довольно быстро превращает жизнь в пространство, где слишком много внутреннего шума. Все это правда. Но есть еще одна правда, менее удобная и потому реже произносимая вслух. В начале конфликта правота часто приносит человеку не только боль, но и очень особое удовольствие.

Не радость, конечно. И не счастье. Здесь вообще не про светлые чувства. Скорее это удовольствие другого сорта: жесткое, собранное, тонизирующее. Такое, после которого человек становится внутренне яснее, прямее и как будто сильнее. Еще вчера он мог сомневаться, колебаться, не понимать, как относиться к происходящему. А потом случается какой-то эпизод, какая-то фраза, какой-то взгляд, какое-то решение, какая-то нестыковка, и вдруг все становится кристально понятно. Вот кто неправ. Вот что происходит на самом деле. Вот где источник проблемы. Вот почему я чувствую именно это. Вот с чем теперь надо бороться.

Правота вообще очень хорошо упорядочивает внутренний хаос.

Пока человек сомневается, ему трудно. Сомнение требует выдерживать сложность. Требуется признавать, что другой человек может иметь свою логику. Что ситуация может быть неоднозначной. Что собственная обида не всегда равна объективной истине. Что в происходящем может быть больше одного смысла. Все это очень затратная работа. Особенно когда человек устал, задет, напуган, раздражен или давно живет в напряжении. В такой момент правота приходит как избавление. Она снимает мучительную неопределенность. Она выдает человеку простой внутренний порядок. Не обязательно верный, но очень удобный.

Именно поэтому правота так быстро становится топливом конфликта.

Она не просто помогает человеку занять позицию. Она делает эту позицию психологически вкусной. Вдруг появляется энергия. Появляется собранность. Появляется даже некоторое достоинство особого сорта. Человек уже не просто страдает. Он страдает не зря. У него есть объяснение. Есть нравственная опора. Есть право на возмущение. Есть основание не уступать. Есть возможность смотреть на другого не как на сложного человека в сложной ситуации, а как на источник нарушения, несправедливости, давления, обесценивания, хаоса, предательства, глупости, слабости или злого умысла.

И с этого момента конфликт начинает переживаться совсем иначе.

До правоты человек может быть растерян. Может грустить, сомневаться, пытаться понять, оглядываться, искать свое место в ситуации. После правоты он уже как будто выходит на внутреннюю линию старта. У него появляется направление. Появляется мобилизация. Появляется готовность объяснять, доказывать, поправлять, защищаться, атаковать, собирать аргументы, вспоминать детали и мысленно выстраивать будущие разговоры. Именно поэтому правота так похожа на допинг. Она не решает проблему, но резко меняет субъективное состояние. Она делает человека собранным и уверенным ровно в тот момент, когда ему особенно трудно выдерживать неясность.

И, как любой хороший допинг, она сначала кажется спасением.

Особенно ясно это видно в тех конфликтах, где человек долго терпел нечто неприятное, но не мог до конца назвать это по имени. Например, в рабочей среде сотрудник долго чувствует, что его обходит руководитель или коллега, но не уверен, не придумывает ли он лишнего. Потом происходит что-то очередное и уже труднообъяснимое иначе. И в этот момент

человек почти физически чувствует облегчение. Наконец-то. Я не сошел с ума. Я все правильно видел. Со мной действительно так обходятся. Теперь понятно, что происходит. С этого места правота переживается не как абстрактная моральная категория, а как восстановление внутренней опоры.

В семье это бывает не менее сильно. Один из партнеров долго живет с ощущением, что что-то не так, но все время сомневается: может, я преувеличиваю, может, у нас просто сложный период, может, я сам виноват, может, не стоит придираться. А потом происходит очередной эпизод, после которого человек наконец внутренне разрешает себе сказать: нет, это не случайность, не усталость, не период, не недоразумение. Это правда. Со мной так обращаются. Меня не слышат. Меня вытесняют. Меня используют. Меня не уважают. И вместе с болью приходит очень знакомое чувство силы. Пусть тяжелой, но силы. Потому что неопределенность закончилась.

Правота вообще часто переживается как конец мучительного тумана.

В этом ее главное соблазнение. Она не выглядит опасной. Наоборот, она выглядит как ясность. А ясность люди уважают. Особенно те, кто привык думать, решать, собирать себя и как-то ориентироваться в сложном мире. Признать, что именно правота может быть первым ускорителем конфликта, для многих очень неприятно. Кажется, что здесь есть что-то почти аморальное. Если я прав, разве это плохо? Если со мной действительно обошлись несправедливо, разве я не должен это видеть? Если другой нарушил договоренность, разве я обязан ради чьего-то психологического комфорта притворяться, что не заметил? Конечно, не обязан. Речь вообще не о том, чтобы отказаться от различения реального и ложного, честного и нечестного, допустимого и недопустимого.

Проблема не в самой правоте.

Проблема в том, что правота очень быстро начинает выполнять в конфликте не только познавательную, но и энергетическую функцию. Она перестает быть просто пониманием происходящего и становится источником силы. Иногда почти единственным источником силы. Человек начинает держаться за нее не только потому, что она соответствует фактам, но и потому, что без нее ему снова придется вернуться в сложность, неопределенность, уязвимость и необходимость видеть в другом не только нарушителя, но и человека. А это уже гораздо труднее.

В этот момент правота и становится первым допингом конфликта. Она дает энергию раньше, чем человек замечает цену этой энергии.

Правота особенно опасна тем, что почти никогда не ощущается как что-то опасное.

Человек не говорит себе: сейчас я войду в разрушительный режим и начну подкармливать конфликт удобной для себя ясностью. Нет, конечно. Он говорит себе совсем другое. Я наконец понял, что происходит. Я перестал себя обманывать. Я перестал оправдывать очевидное. Я больше не дам с собой так обращаться. Я просто вижу вещи как есть. И именно поэтому правота так редко вызывает внутреннюю настороженность. Она приходит не как соблазн, а как взрослая трезвость. Как будто человек наконец стряхнул с себя туман, перестал быть наивным и вернулся в контакт с реальностью.

На первых порах это действительно может быть похоже на возвращение к реальности. Иногда даже необходимо. Есть ситуации, в которых человеку нужно признать неприятную правду, чтобы перестать жить в самообмане. Нужно увидеть, что с ним обходятся несправедливо. Что его исключают из важных решений. Что чужая грубость не случайна. Что нарушение границ уже стало системой. Что обещания не собираются выполнять. Что в отношениях накопилось слишком много унижения, обесценивания или скрытого давления. Такая ясность бывает не просто полезной, а спасительной. Проблема начинается не там, где человек перестает закрывать глаза, а там, где сама ясность очень быстро превращается в психологически выгодную позицию.

Потому что правота дает не только объяснение. Она дает вертикаль.

Человек, уверенный в своей правоте, почти всегда переживает себя более собранным, чем человек, который сомневается. Более нравственно устойчивым. Более внутренне выпрямленным. Иногда даже более живым. Это важная деталь. Конфликт ведь не только утомляет, он еще и мобилизует. Внутри него у человека может появляться странное чувство энергии, которой давно не было в других частях жизни. Он начинает быстрее думать, точнее помнить, охотнее говорить, легче находить аргументы, острее чувствовать детали, лучше замечать несоответствия, быстрее связывать между собой эпизоды. Все это создает ощущение особой ясности ума. Как будто сама ситуация наконец собрала человека в одно целое.

Но эта собранность коварна.

Она не всегда делает человека точнее. Часто она делает его просто уже. Уже в смысле поля зрения. Уже в смысле диапазона допустимых трактовок. Уже в смысле способности допускать, что у происходящего может быть больше одного объяснения. Правота действует как очень хорошая настройка резкости на одном объекте за счет размытия всего остального. Человек начинает видеть некоторые вещи с пугающей четкостью и одновременно почти перестает замечать все, что не поддерживает его внутреннюю картину.

Отсюда и рождается одно из самых узнаваемых состояний конфликта: все вокруг как будто начинает подтверждать твою правоту.

Любая новая мелочь встраивается в общую схему. Любая интонация получает объяснение. Любое промедление становится симптомом. Любая оговорка доказательством. Человек начинает не просто воспринимать события, а собирать подтверждающую коллекцию. Он редко делает это сознательно. Обычно ему кажется, что он просто наконец-то внимателен и больше не готов пропускать очевидное. Но психологически происходит совсем определенная вещь: правота начинает сама себя кормить. Каждый новый эпизод читается уже не с открытым вопросом что это было, а с более узким и гораздо более удобным вопросом каким именно образом это снова подтверждает то, что я и так понял.

Это дает очень сильное внутреннее ощущение устойчивости.

А устойчивость в напряжении вообще вещь драгоценная. Когда человеку больно, страшно, обидно или стыдно, он особенно цепляется за то, что возвращает ему чувство опоры. Правота работает именно так. Она превращает хаос в сюжет. Возвращает линейность. Назначает роли. Делает другого более простым и потому менее тревожным объектом восприятия. Пока другой человек остается сложным, с ним трудно. Нужно думать, выдерживать противоречия, различать намерение и эффект, признавать свою долю участия, сомневаться, проверять. Как только другой становится тем, кто меня обесценил, тем, кто нарушает, тем, кто манипулирует, тем, кто всегда хочет власти, тем, кому нельзя доверять, жить внутренне становится проще. Неприятнее, но проще.

В этом и есть допинговое действие правоты. Она не убирает страдание, но делает его организованным. Не снимает боль, но превращает ее в позицию. Не возвращает человеку мир, но возвращает ему боевую форму.

Очень часто именно поэтому люди не замечают, как быстро после внутреннего я прав у них меняется стиль разговора. Появляется назидательность. Появляется тот особый тон, которым обычно говорят не ради понимания, а ради исправления чужой ошибки. Появляется нетерпение к уточнениям другой стороны. Появляется раздражение на любые попытки усложнить картину. Появляется почти физическое желание поставить все на место. Иногда даже не решить вопрос, а именно поставить на место. И это одно из самых надежных указаний на то, что правота уже перестала быть просто пониманием ситуации и начала работать как источник конфликтообразующей энергии.

Особенно ясно это видно в историях, где человек долго был лишен ясного морального преимущества. Например, в отношениях, где оба чувствовали себя виноватыми, зависимыми,

уставшими и не вполне правыми. Или в рабочих конфликтах, где система долго была слишком мутной, чтобы кто-то мог уверенно считать себя жертвой или носителем порядка. В таких условиях момент внутренней правоты переживается почти как подарок. Наконец-то не надо больше сомневаться. Наконец-то можно опереться на что-то твердое. Наконец-то не я проблема. Наконец-то можно перестать беречь чужую сложность и заняться собственной защитой.

Именно поэтому правота так часто приходит вместе с облегчением.

Хотя со стороны может казаться, что человек в этот момент только сильнее злится. Да, злится. Но под злостью очень часто лежит именно облегчение. Облегчение от того, что теперь не нужно дальше жить в неопределенности. А неопределенность для многих людей почти невыносима. Особенно если речь идет о близких отношениях, деньгах, работе, статусе, уважении, границах, безопасности и всем том, что составляет скелет человеческой жизни. Лучше ужасная ясность, чем бесконечное шатание в вопросе, что вообще происходит. И правота это знает.

Она приходит как будто на помощь.

Только позже выясняется, что помощь была не бескорыстной. Потому что вместе с силой правота часто приносит и очень опасное упрощение. Она делает человека менее склонным исследовать и более склонным судить. Менее способным слышать и более готовым выносить приговор. Менее открытым к сложности и более зависимым от собственной версии событий. А конфликту только этого и нужно.

С этого момента он получает не просто задетого человека, а мобилизованного человека.

И это уже совсем другая скорость.

Мобилизованный человек опасен для конфликта не тем, что он обязательно начинает кричать, угрожать или немедленно разрушать все вокруг. Это слишком примитивный сценарий. Гораздо важнее другое. Мобилизованный человек начинает перестраивать мышление под задачу подтверждения и защиты своей правоты. А мышление, однажды перестроенное под такую задачу, очень быстро меняет и речь, и память, и внимание, и сам способ быть рядом с другим.

В этот момент человек уже не просто переживает ситуацию. Он начинает в ней действовать как носитель ясной внутренней миссии. Исправить. Разоблачить. Доказать. Остановить. Не дать исказить. Не позволить снова увести разговор в сторону. Не уступить ни сантиметра там, где уступка уже ощущается почти как моральное предательство самого себя. И чем дольше человек находится в этом состоянии, тем больше ему начинает казаться, что любая мягкость опасна, любое усложнение подозрительно, а любое признание своей доли участия играет на руку другой стороне.

Так правота очень быстро делает с человеком одну простую вещь: она ухудшает его переносимость неоднозначности.

А конфликт, как мы уже видели, почти всегда устроен неоднозначно. В нем редко бывает одна-единственная причина. Редко бывает один-единственный виноватый. Редко бывает так, что вся правда полностью собрана у одной стороны, а другая состоит исключительно из злого умысла, глупости, бездушия и системной порочности. Это не значит, что все всегда поровну. Не значит, что нельзя различать несправедливость и ответственность. Не значит, что нельзя видеть злоупотребление властью, насилие, унижение, ложь, вытеснение, обман, манипуляцию и прочие вполне реальные формы разрушительного поведения. Все это можно и нужно различать. Но проблема в том, что правота как допинг почти не заинтересована в точном различении. Ей нужна не сложная картина. Ей нужна устойчивая картина.

А устойчивая картина в конфликте почти всегда строится по одному и тому же принципу. Ясный источник проблемы находится снаружи. Моя роль в основном реактивна. Даже если я действую жестко, я делаю это вынужденно. Даже если я говорю резко, я просто больше не готов терпеть. Даже если я контролирую, давлю, отстраняюсь, замораживаю разговор, повышаю голос или собираю союзников, все это не проявления моей собственной части конфликта,

а всего лишь логичный ответ на чужое поведение. Такая внутренняя схема невероятно удобна. Она позволяет человеку сохранять достоинство, не сталкиваясь слишком близко с вопросом о собственной разрушительности.

И вот здесь конфликт получает свое настоящее ускорение.

Потому что как только человек начинает воспринимать себя главным образом как носителя вынужденной, но справедливой реакции, он почти перестает замечать, что сам уже влияет на развитие событий. Более того, чем активнее он действует, тем сильнее ему кажется, что он всего лишь защищается. Даже если снаружи это уже давно выглядит как нападение. Это один из самых странных и самых устойчивых парадоксов конфликта. Люди, которые с точки зрения другой стороны давно стали источником давления, сами себя продолжают переживать как тех, кто только отвечает. И во многом именно правота обеспечивает такую психологическую конструкцию.

Она дает человеку моральную лицензию на эскалацию.

Не в грубом смысле. Не как прямое разрешение делать все что угодно. А тоньше. Она постепенно снижает чувствительность к собственным средствам. Если я прав, значит, моя жесткость не так страшна. Если я прав, значит, мой контроль объясним. Если я прав, значит, мой холод это не жестокость, а защита. Если я прав, значит, мое желание вынести ситуацию на свет это не раздувание, а восстановление справедливости. Если я прав, значит, даже моя жесткость в каком-то смысле благородна, потому что направлена против неправильного. Именно в этой точке конфликт из спора о ситуации начинает превращаться в нравственное противостояние. А нравственные противостояния особенно плохо умеют тормозить.

Потому что человек, который борется не просто за интерес, а за внутренне освященную правотой позицию, чувствует себя обязанным идти дальше. Ему уже трудно остановиться без ощущения, что он предал что-то важное. Иногда даже не конкретный вопрос, а собственный образ себя. Правота ведь очень быстро срастается с идентичностью. Человек начинает думать не только я прав в этой истории, но и если я сейчас уступлю, значит, я тот, с кем можно так обходиться, если я соглашусь на это, значит, я больше не уважаю себя, если я не доведу до конца, значит, вся моя ясность ничего не стоила. Вот тогда конфликт перестает быть просто реакцией на внешний эпизод. Он становится способом удерживать себя в собственных глазах.

Это очень сильный двигатель. Гораздо сильнее, чем многие рациональные интересы.

Из-за этого люди иногда держатся за конфликт уже не потому, что рассчитывают что-то получить. Не потому, что им действительно нужен этот результат в изначальном виде. А потому, что отступление начинает ощущаться как внутреннее самоуничтожение. Со стороны это может казаться упрямством, гордыней, заикленностью или странной неспособностью успокоиться. Изнутри это переживается иначе. Как вопрос достоинства. Как невозможность предать правду. Как обязанность дойти до конца. И здесь правота уже действует почти как полноценный психический стимулятор. Она не просто объясняет, почему человек продолжает. Она делает продолжение внутренне необходимым.

Отсюда, кстати, и берется особая глухота к обратной связи. В обычном состоянии человек может хотя бы иногда услышать, что сам уже перегибает. Может заметить, что разговор ушел не туда. Может испытать стыд за лишнюю жесткость или хотя бы усталость от собственного тона. Но когда правота уже работает как допинг, любая обратная связь от другой стороны почти автоматически читается как часть той же угрозы. Не как материал для размышления, а как новая попытка исказить картину, увести от сути, переложить ответственность, запутать очевидное. В таком состоянии человеку очень трудно не только слышать, но даже просто допустить, что в происходящем может быть что-то еще, кроме его уже собранной версии.

Именно поэтому правота в начале конфликта так редко приводит к ясности в полном смысле слова. Она дает ясность боевую, а не исследовательскую. Ясность, достаточную для того, чтобы продолжать, но недостаточную для того, чтобы по-настоящему понять. Она делает

человека эффективнее в удержании линии, но хуже в различении сложных движений ситуации. Она помогает быстрее занимать позицию, но мешает вовремя заметить, что сама позиция уже начинает управлять человеком сильнее, чем он ею.

В этом смысле правота действительно похожа на допинг не только потому, что дает энергию, но и потому, что искажает чувство меры. Под ней человек дольше не чувствует усталость от конфликта. Позже замечает цену собственного напряжения. Хуже видит, где можно было бы сбавить скорость. Ему кажется, что он просто наконец действует честно и последовательно. Хотя со стороны уже может быть видно, что последовательность давно превратилась в разгон.

И вот тогда конфликт входит в тот режим, где ясность начинает работать против понимания.

Осталось понять еще одну важную вещь: почему именно чувство правоты так быстро превращается в коллективное явление. Почему человеку почти всегда мало быть правым внутри себя и так хочется, чтобы его правоту подтвердили другие.

Есть еще одна причина, по которой правота так быстро разгоняет конфликт. Ей почти всегда тесно внутри одного человека.

Правота вообще плохо переносит одиночество. Пока она живет только внутри, она еще может колебаться, трескаться, требовать от человека некоторого внутреннего труда. Но как только она получает внешнее подтверждение, с ней происходит качественный скачок. Она перестает быть просто личным переживанием и становится социальной реальностью. Теперь я не просто так думаю. Теперь это видят другие. Теперь это подтверждено. Теперь я не один. Теперь у моей версии есть свидетели, союзники, аудитория, хор.

И вот здесь правота из внутреннего допинга начинает превращаться в общественный ускоритель.

Это очень легко узнать по тому, как меняется сам тон переживания. Пока человек варится в своей правоте один, он еще может сомневаться. Но стоит ему услышать от кого-то: да, с тобой действительно так нельзя, да, ты прав, да, это уже слишком, да, я бы на твоём месте тоже не терпел, как в конфликте появляется новая плотность. Не потому, что внешняя поддержка обязательно лжива или вредна. Иногда она как раз очень точна и человечна. Иногда человеку действительно важно услышать, что он не сошел с ума и не придумал свою боль. Проблема в другом. Поддержка почти никогда не приходит нейтральной. Она редко просто успокаивает. Гораздо чаще она закрепляет внутреннюю линию и делает из нее путь, с которого уже труднее свернуть.

В этот момент правота начинает работать почти как вещество, которое требует увеличения дозы.

Человеку уже мало собственной ясности. Ему нужно, чтобы ее разделили. Чтобы ее признали. Чтобы кто-то еще увидел ту же картину и, желательно, увидел ее теми же красками. Поэтому конфликтующие люди так часто начинают рассказывать свою историю третьим лицам. Не только потому, что ищут помощи, хотя и поэтому тоже. Не только потому, что хотят совета. Очень часто они ищут подтверждения своей моральной реальности. Им нужно не просто решение. Им нужно, чтобы кто-то еще засвидетельствовал: да, ты действительно пострадавшая сторона, да, твоя версия мира состоятельна, да, твоя жесткость оправданна, да, твое возмущение не чрезмерно, да, твоя правда имеет общественное право на существование.

Именно поэтому правота так легко тянется к публике.

В семье это могут быть родственники и друзья. На работе коллеги, союзники, старшие, подчиненные, другие отделы, чаты, кулуары, перекуры и те особые микропространства, где люди вроде бы просто делятся впечатлениями, а на деле формируют моральную карту происходящего. В бизнесе это могут быть партнеры, советники, юристы, доверенные лица, а иногда и целые внешние контуры, которым конфликт формально не принадлежит, но которые быстро начинают жить внутри него как комментаторы и носители чужой правоты. Чем больше таких

носителей, тем крепче становится внутреннее ощущение, что я уже не просто защищаю себя. Я представляю очевидное. Я отстаиваю то, что и так ясно всем порядочным людям.

С этого места конфликт особенно плохо поддается торможению.

Потому что теперь уступка означает уже не просто личное изменение позиции. Теперь это почти публичное отступление. Человеку труднее смягчиться, труднее уточнить, труднее признать сложность, труднее сказать: возможно, я в чем-то недовидел, возможно, дело не только в чужой вине. Ведь если правота уже подтверждена другими, любое движение к нюансу начинается переживаться как ослабление линии. Почти как сдача занятых позиций. А люди, однажды почувствовавшие моральное преимущество, расстаются с ним очень неохотно.

Здесь правота раскрывает еще одну свою коварную сторону. Она прекрасно маскирует зависимость от внешнего признания под верность принципу.

Человеку кажется, что он просто твердо стоит на своем. На деле он может уже давно стоять не только на своей внутренней ясности, но и на том образе правого, который сложился вокруг него в глазах других. И тогда конфликт начинает обслуживать не только боль, не только гнев, не только борьбу за ресурс или уважение, но еще и образ себя. Образ человека, который не прогнулся. Который все понял правильно. Который не дал исказить очевидное. Который выдержал. Который не стал терпеть. Такой образ очень трудно отпустить. Иногда даже труднее, чем сам предмет спора.

Наверное, именно поэтому конфликты так часто становятся длиннее и тяжелее после того, как в них входит аудитория. Казалось бы, если правда очевидна и поддержка есть, должно становиться легче. Но происходит противоположное. Внутренняя энергия не уходит. Она закрепляется. Человек чувствует себя сильнее, но эта сила почти не приближает его к пониманию. Она приближает его к следующему ходу. К следующему доказательству. К следующему кругу. К следующему подтверждению, что он и правда не ошибся.

И вот тогда становится видно, почему правота это именно первый допинг конфликта, а не просто одна из его деталей.

Она дает человеку скорость раньше, чем он понимает направление. Дает энергию раньше, чем приходит понимание цены. Дает соблазнительную ясность раньше, чем появляется настоящее различие. И очень быстро делает из сложной человеческой истории морально упрощенный сюжет, в котором уже трудно слышать не только другого, но и самого себя.

Я совсем не хочу сказать, что правоты не существует. Существует. И несправедливость существует. И реальные нарушения существуют. И ситуации, где один действительно обошелся с другим дурно, существуют в изобилии. Речь не о том, чтобы всех уравнивать в вине и растворить реальность в мягком тумане всеобщей сложности. Речь о другом. О том, что даже настоящая правота в конфликте начинает очень быстро работать не только как опора, но и как ускоритель. И если этого не понимать, человек может искренне считать, что просто держится за истину, тогда как на самом деле уже давно держится за тот способ внутренней мобилизации, который делает конфликт почти неотразимо убедительным.

Пожалуй, один из первых признаков зрелости в конфликте начинается именно здесь. Не там, где человек немедленно отказывается от своей правоты. Это было бы и глупо, и иногда опасно. А там, где он хотя бы замечает, что правота уже начала его разгонять. Что вместе с ясностью в него входит жесткость. Что вместе с уверенностью сужается слух. Что вместе с ощущением достоинства появляется опасное удовольствие от собственной нравственной высоты. Что ему уже хочется не только решить вопрос, но и остаться в истории тем, кто был прав с самого начала.

В этот момент у конфликта появляется настоящий двигатель. Но у человека, если он успеет это заметить, появляется и первый шанс не прикручивать к этому двигателю руль.

А дальше нам придется разобраться еще с одной силой, без которой конфликт редко становится по-настоящему быстрым и вязким. С тем, почему ему так нужны зрители.

ЧАСТЬ II. ПОЧЕМУ КОНФЛИКТ ИДЕТ ПО КРУГУ

К тому моменту, когда конфликт уже вышел на свою внутреннюю трассу, у человека обычно остается одно очень устойчивое заблуждение: ему кажется, что еще немного усилия, и все наконец разрешится.

Еще один разговор. Еще одно объяснение. Еще одна попытка поставить точку. Еще одна жесткая формулировка. Еще один правильный аргумент. Еще один человек, который сейчас все услышит и подтвердит очевидное.

Но именно здесь конфликт и показывает свою самую неприятную механику. Он не просто продолжается. Он начинает повторяться. Возвращает людей в те же самые точки, только уже с большим напряжением, меньшим доверием и более высокой ценой каждого следующего круга. Снаружи это часто выглядит как движение. На деле очень часто это движение без продвижения. Люди тратят силы, слова, время, репутацию, деньги, внимание, сон и остатки доброй воли, но оказываются удивительно близко к тому месту, откуда начинали.

Эта часть книги написана потому, что без понимания этой круговой природы конфликта человек почти обречен переоценивать силу отдельных эпизодов и недооценивать силу самого процесса. Ему кажется, что проблема в очередной ссоре, в очередном письме, в очередной несправедливости, в очередной реплике, хотя настоящая беда уже в другом: конфликт научился сам себя поддерживать. Он начинает жить не только за счет предмета спора, но и за счет привычек мышления, ожиданий, повторяющихся реакций, внутренней мобилизации и почти наркотической веры в то, что следующий круг окажется последним.

Прикладной смысл этой части очень простой и очень взрослый. Она нужна не для того, чтобы читатель научился красиво рассуждать об эскалации. Она нужна, чтобы однажды он смог вовремя узнать собственный конфликт в движении. Узнать тот момент, когда спор уже перестал быть разовым столкновением и начал превращаться в систему. Когда человек больше не решает вопрос, а обслуживает повторение. Когда ему кажется, что он борется за исход, а на деле он уже втянут в ритм, который сам производит новое напряжение быстрее, чем приносит результат.

Если это увидеть, меняется очень многое. Становится труднее обманывать себя мыслью, что все под контролем только потому, что инициатива еще у тебя в руках. Становится яснее, почему даже умные, опытные и в целом сильные люди так легко застревают в затяжных конфликтах. И главное, появляется шанс заметить не только чужую роль в происходящем, но и ту невидимую механику, которая делает повторение таким устойчивым.

Именно с ней нам теперь и придется разбираться.

Глава 4. Первый круг почти всегда кажется последним

Одна из самых коварных особенностей конфликта состоит в том, что он очень редко выглядит бесконечным в начале.

Наоборот. В начале он почти всегда выглядит вполне конечным. Более того, часто даже близким к завершению. Человеку кажется, что он стоит не у входа в длинную и утомительную историю, а почти у ее развязки. Сейчас я объясню. Сейчас мы проясним. Сейчас это будет названо, и все станет очевидным. Сейчас он поймет. Сейчас она услышит. Сейчас уже невозможно будет делать вид, будто ничего не происходит. Сейчас все наконец встанет на свои места.

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.