

12+

МАРГАРИТА КРЫЛОВА

Конфликты в общественных местах

ПОЧЕМУ МЫ ССОРИМСЯ
С НЕЗНАКОМЦАМИ И КАК
ПЕРЕСТАТЬ ЭТО ДЕЛАТЬ



Маргарита Крылова

**Конфликты в общественных
местах. Почему мы ссоримся
с незнакомцами, и как
перестать это делать**

*<https://litres.ru/74590757>
ISBN 9785007144049*

Аннотация

Книга проведёт читателя через транспорт и очереди, дворы и детские площадки, поликлиники и стадионы, комментарии в интернете — и даст не только теорию, но и конкретные инструменты: как распознать нарастающий конфликт, как погасить его словами и телом, как вести себя свидетелю, родителю, продавцу или просто уставшему человеку в метро, и что делать, если разговор перестаёт быть безопасным. В приложениях — чек-лист деэскалации, разговорник готовых фраз, словарь терминов и тест самодиагностики.

Содержание

Конфликты в общественных местах	5
Содержание	6
Кому адресована эта книга	8
О чём эта книга	9
Одно важное уточнение	11
Как читать эту книгу	12
Эффект свидетеля и феномен невмешательства	16
Коротко о главе	20
Психология человека в толпе и очереди	21
Коротко о главе	29
Коротко о главе	37
Транспорт	38
Коротко о главе	45
Торговля и сфера услуг	46
Коротко о главе	52
Дворы, парки, детские площадки	53
Конец ознакомительного фрагмента.	55

**Конфликты в
общественных местах
Почему мы ссоримся
с незнакомцами, и как
перестать это делать**

Маргарита Крылова

© Маргарита Крылова, 2026

ISBN 978-5-0071-4404-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Конфликты в общественных местах

Почему мы ссоримся с незнакомцами и как перестать это
делать

Крылова Маргарита Александровна

Содержание

От автора

Эта книга — о самых коротких отношениях в нашей жизни. Они длятся минуту, иногда меньше: взгляд в переполненном автобусе, столкновение тележками в супермаркете, спор за место в очереди. Мы никогда больше не увидим этого человека — и именно поэтому, как ни странно, с ним бывает труднее всего сдержаться.

Много лет я преподаю конфликтологию будущим специалистам, которые потом будут разбирать куда более масштабные конфликты. Но раз за разом на занятиях всплывал один и тот же сюжет, который формально не относится ни к одной из этих крупных тем: «а вчера в метро мужчина накричал на меня, потому что я случайно задела его сумку — и весь день потом было тяжело на душе». Эти истории не попадают в классические учебники по конфликтологии. У них нет своего раздела. Между тем они случаются с каждым из нас постоянно, и именно они чаще всего портят нам настроение, отнимают силы и — что уже серьёзнее — иногда заканчиваются по-настоящему плохо.

Конфликт с незнакомцем в общественном месте — это особый вид конфликта, устроенный не так, как конфликт с близкими. Мы не знаем историю этого человека, его харак-

тер, его сегодняшней день. У нас нет общего прошлого, которое можно вспомнить, и нет будущего, ради которого стоит мириться. Есть только здесь и сейчас — и то, как мы поведём себя в эти секунды, определяется не отношениями, а чем-то более древним: психологией толпы, территориальными инстинктами, культурными привычками, усталостью нервной системы.

Эта книга — попытка разобраться в механике таких столкновений: почему они возникают именно в метро, в очередях, во дворах и в комментариях под постами; почему один и тот же повод в одном случае гаснет улыбкой, а в другом — перерастает в драку; и что можно сделать, оказавшись внутри такой ситуации — будь вы её участником, случайным свидетелем или человеком, которому по работе приходится разнимать чужие ссоры.

Кому адресована эта книга

Тем, кто каждый день едет на работу в переполненном транспорте и хочет понимать, почему это пространство провоцирует раздражение сильнее, чем любое другое.

Родителям, которые водят детей на площадки и в поликлиники и сталкиваются там с чужой агрессией — и хотят научиться реагировать так, чтобы не пострадали ни их нервы, ни ребёнок, который всё это видит.

Людям, чья профессия связана с обслуживанием посетителей, — продавцам, администраторам, охранникам, медицинским регистраторам, сотрудникам транспорта, — тем, кто оказывается на передовой чужого раздражения по много раз в день.

Студентам и коллегам-конфликтологам, психологам и социологам, которым интересен не только крупный, «именной» конфликт, но и микроконфликт — короткая, но от этого не менее реальная вспышка агрессии между людьми, которые видят друг друга первый и последний раз в жизни.

И, наконец, всем, кто просто устал от того, что хорошее утро может быть испорчено пятиминутной перепалкой с незнакомым человеком, — и хочет понимать, как эти ситуации устроены изнутри.

О чём эта книга

Начнём с теории: почему именно общественное пространство — метро, очередь, толпа на стадионе — само по себе делает нас более склонными к конфликту, даже если в обычной жизни мы люди спокойные и уравновешенные. Разберём, что происходит с психикой человека, когда он становится частью анонимной массы, и почему окружающие в такие моменты часто предпочитают не вмешиваться, даже видя откровенную несправедливость.

Затем мы пройдем по самим местам: транспорт и дороги, магазины и сфера услуг, дворы и парки, поликлиники и госучреждения, массовые мероприятия, и, отдельно, цифровое пространство — потому что конфликт давно научился жить не только в офлайне. Отдельная глава будет посвящена особым категориям столкновений: межпоколенческим, межкультурным, конфликтам с участием уязвимых людей.

После теории и типологии перейдем к практике: как распознать конфликт на ранней стадии, как вести себя, оказавшись его участником, свидетелем или человеком, к которому обращаются за помощью, и, наконец, что делать, если ситуация выходит за рамки разговора и начинает представлять настоящую опасность. Отдельно поговорим о том, как прийти в себя после таких столкновений — потому что даже самый короткий конфликт с незнакомцем способен испор-

тить не один час, а иногда и не один день.

Завершат книгу главы о профилактике — личной и средней, — потому что многие конфликты, о которых пойдёт речь, можно было бы просто не допустить, если бы пространство вокруг нас было устроено немного внимательнее к человеку.

Одно важное уточнение

Эта книга написана на основе научной литературы по психологии толпы, социологии города, виктимологии и конфликтологии — работ Гюстава Лебона, Филипа Зимбардо, Ирвинга Гофмана, Стэнли Милгрэма, Рэндалла Коллинза, Джейн Джекобс и многих других исследователей, которых вы встретите на страницах книги. Но её язык — не язык учебника: там, где наука ограничивается термином, я буду искать понятную историю и узнаваемую ситуацию.

Истории из практики, иллюстрирующие каждую главу, — собирательные, вымышленные композиты, а не пересказ конкретных случаев из консультативной практики. Имена и детали изменены и перемешаны так, чтобы ни один реальный человек не мог узнать себя, — но сами психологические механизмы, которые эти истории иллюстрируют, взяты из научной литературы и многолетнего преподавательского опыта.

Как читать эту книгу

Книгу можно читать по порядку, от теории к практике, — тогда она работает как связный курс. А можно обращаться к ней как к справочнику: если вас в первую очередь интересует конкретная ситуация — конфликт в транспорте, во дворе, в очереди в поликлинике, — можно сразу открыть соответствующий параграф во второй части книги, а затем, если захочется разобраться глубже, вернуться к главам о психологии толпы и деэскалации.

В конце книги — приложения: краткий чек-лист деэскалации, разговорник готовых фраз для типичных стычек и словарь терминов конфликтологии.

Что такое общественное место как конфликтная среда

Прежде чем говорить о конкретных ссорах в транспорте или в очередях, стоит задать более общий вопрос: почему вообще общественное пространство так располагает к конфликту? Ведь если разобраться, ничего катастрофического в нём обычно не происходит: люди просто оказываются рядом друг с другом на ограниченное время. Но именно эта простая конструкция — чужие друг другу люди, временно оказавшиеся в одном месте, — и создаёт идеальные условия для вспышки агрессии, которая в других обстоятельствах, скорее всего, не случилась бы.

Анонимность, временность контакта и их влияние на поведение

Социолог Ирвинг Гофман, много писавший о том, как люди ведут себя в присутствии друг друга, ввёл понятие «гражданского невнимания» (*civil inattention*) — негласного соглашения, по которому незнакомцы в общественном месте вежливо игнорируют друг друга: бросают беглый взгляд, подтверждающий, что заметили присутствие другого человека, а затем отводят глаза, давая понять, что не представляют угрозы и не претендуют на его внимание. Именно на этом тонком, почти незаметном ритуале держится мирное сосуществование множества незнакомых людей в тесном пространстве — вагоне метро, зале ожидания, очереди. Стоит кому-то нарушить это соглашение — разглядывать в упор, заговорить без повода, нарушить персональное пространство — и собеседник ощущает не просто неловкость, а нечто, похожее на тревогу: негласный контракт нарушен.

Психолог Стэнли Милгрэм, известный прежде всего экспериментами о подчинении авторитету, во второй половине своей карьеры занялся психологией города и предложил гипотезу городской перегрузки (*urban overload hypothesis*). Её смысл в следующем: человек, живущий в большом городе, ежедневно сталкивается с таким количеством социальных стимулов — лиц, звуков, просьб, раздражителей, — что психика просто не в состоянии реагировать на каждый из них так, как она реагировала бы в небольшом посёлке, где все

друг друга знают. Единственный способ выжить психически в таких условиях — фильтровать: уделять внимание только тому, что действительно важно, а остальное демонстративно не замечать. Отсюда и расхожая репутация жителей мегаполисов как людей холодных и невежливых: на самом деле это не холодность, а защитный механизм перегруженной нервной системы.

Но у анонимности есть и обратная сторона. Если я не знаю этого человека и никогда больше его не увижу, у меня почти нет стимула вести себя с ним вежливо «на будущее» — в отличие от соседа, с которым придётся встречаться каждый день, или коллеги, чьё мнение обо мне имеет значение. Социальный психолог Роберт Чалдини и его коллеги не раз показывали: люди гораздо реже нарушают нормы поведения, когда чувствуют, что их действия заметят и запомнят конкретные, знакомые им люди. Анонимность случайного попутчика в метро снимает этот тормоз. Вот почему, как это ни печально, именно с незнакомцами мы иногда позволяем себе то, чего никогда не позволили бы в разговоре с соседом или сослуживцем, — резкость, грубость, раздражённый тон.

Теория «ничейной территории»: почему в толпе ответственность размывается

Городской социолог Джейн Джекобс в своей знаменитой книге о жизни и смерти американских городов ввела образ «глаз на улице» (eyes on the street): пространство остаётся безопасным и упорядоченным, когда у него есть, условно го-

вора, хозяева — люди, которые считают его «своим» и присматривают за порядком просто по факту того, что здесь живут, работают, сидят у окна. Проблема многих общественных мест в том, что у них такого хозяина нет. Эскалатор в метро, скамейка в сквере, место в очереди — это пространство, которое не принадлежит никому конкретно и одновременно принадлежит всем. Архитектор и исследователь городской среды Оскар Ньюман называл такие зоны «неопределённым пространством» (defensible space наоборот): там, где непонятно, кто отвечает за порядок, обычно и возникает больше всего мелких нарушений и конфликтов — просто потому, что ни у кого нет ни полномочий, ни внутреннего ощущения права сделать замечание.

Это касается не только физического, но и морального измерения пространства. Когда человек нарушает правило у себя дома или на рабочем месте, его корректирует конкретный «хозяин» ситуации — родитель, начальник, сосед, знающий его в лицо. В анонимном общественном месте эту роль некому взять на себя: сделать замечание незнакомцу — значит самому вступить в конфликт, взять на себя социальную и иногда физическую цену за поддержание порядка. Большинство людей предпочитают этого не делать — и правило остаётся без защитника, а нарушитель — без обратной связи, что в следующий раз подталкивает его вести себя точно так же.

Эффект свидетеля и феномен невмешательства

В 1964 году в Нью-Йорке произошло убийство Китти Дженовезе — по данным первоначальных газетных публикаций, на глазах у десятков соседей, слышавших крики о помощи, но не вмешавшихся и даже не вызвавших своевременно полицию. Позднейшие исследования показали, что журналистское изложение тех событий было во многом преувеличено, а число свидетелей и их бездействие — упрощены. Но именно эта история подтолкнула психологов Джона Дарли и Бибба Латане к серии экспериментов, которые описали вполне реальный и многократно подтверждённый с тех пор феномен — эффект свидетеля (bystander effect).

Суть в следующем: чем больше людей наблюдают за ситуацией, требующей вмешательства, тем меньше вероятность, что вмешается хотя бы один из них. Происходит это не из-за бессердечия или трусости, а из-за механизма, который Дарли и Латане называли диффузией ответственности: каждый из наблюдателей бессознательно рассуждает — «если здесь ещё двадцать человек, кто-то из них наверняка уже звонит в полицию, вмешивается, разбирается; моё личное участие необязательно». Когда так рассуждает каждый свидетель по отдельности, в сумме не вмешивается никто.

К этому добавляется ещё один механизм — так назы-

ваемое плюралистическое невежество: человек смотрит на окружающих, видит, что никто не реагирует, и делает вывод, что ситуация, вероятно, не настолько серьёзна, как показалось ему самому, — хотя на самом деле все остальные думают точно так же, глядя друг на друга. В результате толпа, где каждый по отдельности готов был бы помочь, коллективно бездействует.

Для темы этой книги эффект свидетеля важен вдвойне. Во-первых, он объясняет, почему конфликт в общественном месте часто разгорается без всякого сдерживания со стороны: окружающие, даже видя явную несправедливость — например, когда один пассажир откровенно грубит другому, — предпочитают не вмешиваться, негласно передавая эту функцию кому-то другому. Во-вторых, он даёт нам первый практический вывод, к которому мы ещё не раз вернёмся в главах о деэскалации: если вам самим нужна помощь в общественном месте, обращаться стоит не к толпе вообще, а к конкретному человеку — указав на него взглядом, словом, жестом. Как только диффузная ответственность превращается в личную, адресованную именно этому человеку, вероятность помощи резко возрастает.

История из практики: мужчина, которому стало плохо в вагоне

Представим (это собирательная, а не реальная история) ситуацию в вагоне метро в час пик. Пожилому мужчине становится плохо — он бледнеет, оседает на поручень. Вагон

полон людей, многие смотрят в его сторону, но никто не двигается. Проходит почти минута, прежде чем молодая женщина, стоявшая рядом, наконец спрашивает: «Вам плохо? Вы меня слышите?» — и уже после этого к ней присоединяются ещё двое пассажиров.

Если разобрать эту сценку с точки зрения психологии толпы, минутная пауза — совсем не свидетельство бессердечия десятков людей в вагоне. Это классическая иллюстрация диффузии ответственности и плюралистического невежества: каждый по отдельности ждал реакции соседей, чтобы понять, насколько серьёзна ситуация, и каждый молчаливо предполагал, что кто-то более компетентный или более близко стоящий уже взял дело в свои руки. Переломный момент наступил не тогда, когда ситуация стала объективно более угрожающей, — мужчине не становилось хуже в этот момент сильнее, чем минуту назад, — а тогда, когда один конкретный человек взял на себя персональную, уже не размытую между всеми ответственность и адресно задал вопрос.

Этот же механизм работает и в обратную сторону — когда дело касается не помощи, а остановки конфликта. Если в вагоне начинается перепалка между пассажирами, окружающие по тем же причинам предпочитают не вмешиваться, пока ситуация не становится настолько острой, что молчать уже невозможно. Понимание этой механики — первый шаг к тому, чтобы в нужный момент самому стать тем человеком, который берёт на себя личную, а не размытую ответ-

ственность: и как потенциальному помощнику, и как тому, кто просит о помощи.

Коротко о главе

Общественное место снижает моральные тормоза за счёт анонимности и отсутствия «хозяина пространства», которому можно было бы пожаловаться на нарушение.

Чем больше свидетелей у ситуации, тем меньше шанс, что вмешается хоть один, — диффузия ответственности работает тем сильнее, чем многочисленнее место.

Обращение за помощью эффективнее адресовать конкретному человеку, а не толпе в целом, — это преодолевает диффузию ответственности.

Психология человека в толпе и очереди

Если первая глава объяснила, почему общественное пространство само по себе снижает наши моральные тормоза, то эта глава — о том, что происходит с конкретным человеком, когда он становится частью толпы или очереди. Оказывается, количество окружающих людей не просто «давит на нервы» в переносном смысле — оно в буквальном смысле меняет то, как работает психика.

Деиндивидуализация: как человек теряет самоконтроль среди незнакомцев

Ещё в конце XIX века французский социолог Гюстав Лебон в книге «Психология толпы» описал явление, которое с тех пор проверялось и уточнялось множеством исследователей, но в своей основе выдержало проверку временем: оказавшись в толпе, человек словно утрачивает часть своей индивидуальности и начинает подчиняться совсем другим, куда более примитивным законам — закону психического заражения, внушаемости, снижения критичности. Лебон писал о толпе излишне мистическим языком — у него она почти обретает собственную «душу», — но наблюдение по сути верное: группа действительно способна вызвать у составляющих её людей поведение, на которое ни один из них не

решился бы в одиночку.

Спустя почти век психолог Филип Зимбардо, впоследствии прославившийся Стэнфордским тюремным экспериментом, ввёл для этого явления более точный термин — деиндивидуализация. Речь идёт о психологическом состоянии, в котором человек утрачивает чувство личной идентичности и личной ответственности, растворяясь в анонимной массе. Исследования Зимбардо и его последователей показали: деиндивидуализация усиливается анонимностью (маски, форма, темнота, просто большая плотная толпа, где лица не разглядеть), групповым возбуждением и размытием ответственности — тем самым механизмом, с которым мы уже встречались в первой главе. Человек в таком состоянии хуже контролирует импульсы, легче поддаётся агрессии и куда менее критично относится к собственным действиям — именно потому, что на подсознательном уровне чувствует: «это делаю не совсем я, это делает толпа».

Понимание деиндивидуализации объясняет пугающую, на первый взгляд, закономерность: обычно спокойные, воспитанные люди в плотной, возбуждённой толпе — на стадионе, на митинге, в давке у выхода из транспорта — способны вести себя агрессивнее, чем когда-либо вели бы себя поодиночке. Это не значит, что в каждом из нас прячется скрытый агрессор, которого толпа «освобождает». Это значит, что сам механизм личного самоконтроля частично отключается в условиях анонимности и группового возбужде-

ния — а значит, в такие моменты стоит сознательно напоминать себе о собственной отдельности, о том, что именно я, а не абстрактная толпа, несу ответственность за свои слова и действия.

Стресс, усталость, дефицит времени как катализаторы агрессии

Деиндивидуализация объясняет далеко не всё. Вторым важнейшим фактором конфликтов в общественных местах — физиологическое и психологическое состояние человека в момент встречи с другими людьми. И здесь наука конфликтологии плотно смыкается с физиологией стресса.

Психолог Рой Баумайстер и его коллеги описали феномен, который получил название истощения эго (ego depletion): способность к самоконтролю — это ограниченный ресурс, который расходуется в течение дня, как заряд батареи. Человек, который весь день сдерживал раздражение на работе, сэкономил силы на сложных переговорах, подавлял усталость и голод, к вечеру оказывается с почти пустым «баком» самоконтроля. Именно поэтому конфликты в переполненном вечернем транспорте вспыхивают чаще и острее, чем в утреннем: не потому, что вечером люди злее по своей природе, а потому, что их способность сдерживаться объективно истощена за день.

К этому добавляется прямое влияние физического дискомфорта. Исследования психолога Крейга Андерсона и его коллег о связи температуры и агрессии показали: жара ста-

тистически устойчиво повышает уровень раздражительности и агрессивных реакций — отсюда известная закономерность, что драки, перепалки и всплески насилия чаще случаются в жаркие месяцы и в душных, переполненных помещениях. Теснота, духота, долгое стояние в очереди, недостаток сна, голод — всё это не «оправдания» для грубости, но вполне реальные физиологические факторы, которые объективно снижают порог срабатывания агрессии. Человек, которому физически некомфортно, интерпретирует нейтральные действия соседа — случайный толчок локтем, слишком громкий разговор по телефону — как куда более враждебные, чем тот же человек интерпретировал бы их, будучи отдохнувшим и сытым.

Дефицит времени работает похожим образом. Классический эксперимент психологов Джона Дарли и Дэниела Бэтсона — так называемое исследование «доброго самарянина» — показал: студенты семинарии, которых просили поторопиться, значительно реже останавливались помочь человеку, разыгрывавшему недомогание на их пути, чем те, у кого было больше времени, — причём эта разница в поведении практически не зависела от того, насколько сам человек был по натуре отзывчивым или религиозным. Спешка сама по себе, независимо от личных качеств, резко снижает готовность к просоциальному поведению — и, соответственно, повышает вероятность раздражённой, нетерпеливой реакции на любое препятствие, в том числе на другого человека.

Роль культурных норм и «негласных правил» общественного поведения

Если деиндивидуализация и стресс объясняют, почему порог агрессии снижается, то остаётся вопрос: а что вообще считается нарушением, из-за которого стоит выходить из себя? Ответ на удивление сильно зависит от культуры, в которой мы выросли.

Антрополог Эдвард Холл ввёл понятие проксемики — науки о том, как разные культуры по-разному организуют физическую дистанцию между людьми. То, что в одной культуре считается нормальной дистанцией для разговора с незнакомцем, в другой воспринимается как вторжение в личное пространство; то, что в одном городе — обычная плотность в общественном транспорте, в другом вызывает острый дискомфорт. Это объясняет, почему туристы и мигранты нередко становятся невольными участниками конфликтов: они просто не знают (или не чувствуют телесно) местных негласных норм дистанции, очередности, громкости разговора.

Социолог Ирвинг Гофман, уже знакомый нам по первой главе, называл совокупность таких негласных правил «интеракционным порядком» — сводом микроправил поведения в присутствии других людей, который каждый из нас усваивает с детства настолько глубоко, что перестаёт его замечать, пока кто-то его не нарушит. Именно нарушение этого порядка — а не объективный «ущерб» — чаще всего и становится поводом для конфликта в общественном месте:

не то, что кто-то произвёл физическое неудобство, а то, что он нарушил негласное правило, которое все остальные молчаливо соблюдают.

Исследователи культурных различий Ричард Нисбетт и Дов Коэн на примере южных штатов США описали феномен «культуры чести» (culture of honor): в обществах, исторически строившихся вокруг скотоводства и слабого государственного контроля, любое, даже мелкое оскорбление воспринимается как угроза репутации, которую необходимо защищать немедленно и демонстративно — иначе человек рискует стать мишенью для будущих посягательств. В обществах с иной историей и иной структурой — например, там, где традиционно сильнее было земледелие и государственный контроль, — порог реагирования на оскорбление выше, а примирительные, непрямые стратегии разрешения конфликта ценятся больше. Эта разница объясняет, почему одна и та же фраза, сказанная в очереди, в одном культурном контексте будет пропущена мимо ушей, а в другом — воспринята как вызов, требующий немедленного ответа.

Для повседневной жизни в многонациональном городе из этого следует практичный вывод: значительная часть конфликтов между людьми разных культур в общественных местах — это не столкновение «хорошего» и «плохого» воспитания, а столкновение разных, одинаково правомерных норм дистанции, громкости и ответа на обиду. Понимание этого не отменяет необходимости соблюдать общие правила кон-

кретного места, но помогает не превращать культурное недо-
разумение в личную вражду.

История из практики: очередь в бургерной

Представим (это собирательная, а не реальная история) обеденную очередь в фастфуде в середине рабочего дня. Мужчина средних лет, опаздывающий на встречу, раздражённо вздыхает и притопывает ногой, пока кассир медленно пробивает заказ пожилой женщины перед ним, пересчитывающей мелочь. В какой-то момент он громко произносит: «Неужели нельзя быстрее?» — обращаясь вроде бы ни к кому конкретно. Женщина оборачивается и отвечает резко: «Не видите, я считаю деньги, а не в футбол играю». Разговор быстро перерастает в перепалку, кассир теряется, за соседними столиками начинают оборачиваться.

Если разложить эту сценку на факторы, с которыми мы познакомились в этой главе, картина станет куда понятнее. У мужчины — дефицит времени (спешит на встречу) и, вероятно, истощённый за рабочий день ресурс самоконтроля. У женщины — по всей видимости, ограниченный бюджет и, возможно, обострённая чувствительность к намёкам на собственную медлительность или бедность, воспринятая как неуважение к её личности, а не просто комментарий о времени. Оба находятся в анонимном «ничейном» пространстве, где ни у кого нет полномочий их утихомирить, а окружающие, по уже знакомому нам эффекту свидетеля, предпочитают не вмешиваться.

Заметьте: ни тот, ни другой не являются, скорее всего, конфликтными людьми по характеру. Просто в эту конкретную минуту сошлось сразу несколько факторов, снижающих порог агрессии, — спешка, усталость, анонимность, отсутствие внешнего регулятора. Знание этой механики не оправдывает грубость ни одной из сторон, но даёт инструмент: распознав в себе признаки истощения или спешки, можно заранее, ещё до вспышки, сделать сознательную паузу — и не позволить нервной системе принять решение за себя.

Коротко о главе

В толпе человек частично утрачивает индивидуальную ответственность — деиндивидуализация усиливается анонимностью и групповым возбуждением.

Усталость, голод, жара и спешка объективно снижают порог срабатывания агрессии — это физиология, а не оправдание.

То, что считается нарушением личных границ, сильно зависит от культуры — одна и та же дистанция или громкость воспринимается по-разному.

Виды и динамика конфликта «чужой—чужой»

Семейный или рабочий конфликт обычно разворачивается на фоне долгой истории отношений: у супругов или коллег есть общее прошлое, накопленные обиды, ожидания на будущее. Конфликт между незнакомцами устроен совершенно иначе — и именно эта особенность определяет его динамику. В этой главе мы разберём, чем бытовая перепалка отличается от по-настоящему опасной эскалации, через какие стадии проходит типичный конфликт в общественном месте и какие роли в нём распределяются между участниками и окружающими.

Бытовой микроконфликт vs. эскалация в насилие

Хорошая новость, с которой стоит начать эту главу: по-

давяющее большинство конфликтов между незнакомцами в общественных местах не перерастают в насилие. Американский социолог Рэндалл Коллинз, посвятивший много лет исследованию реальных записей драк и агрессивных столкновений — от уличных стычек до боевых действий, — пришёл к выводу, который на первый взгляд противоречит интуиции: применение физического насилия одним человеком против другого на самом деле психологически очень трудно. Коллинз ввёл понятие конфронтационного напряжения и страха (*confrontational tension*): когда два человека оказываются лицом к лицу в потенциально агрессивной ситуации, в организме обоих возникает мощный физиологический барьер — учащённое сердцебиение, скованность, тремор, сбивчивая речь, — который мешает перейти от слов к реальным действиям. Именно поэтому большинство перепалок в очереди или в транспорте, какими бы громкими они ни казались, так и остаются словесными: тело одной или обеих сторон инстинктивно сопротивляется эскалации.

Из исследований Коллинза следует важный практический вывод: реальное насилие возникает не тогда, когда напряжение достигает пика, а напротив — когда находится способ его обойти. Это происходит в нескольких типичных ситуациях: когда одна из сторон получает явное численное или физическое превосходство и нападает на того, кто заведомо не может оказать сопротивления («нападение на слабого» — *bullying pattern* по Коллинзу); когда конфликт превра-

щается в ритуализированное, почти театральное представление «честной драки» с аудиторией, подбадривающей участников; либо когда агрессор применяет оружие или внезапность, обходя тем самым необходимость переступить через собственный физиологический барьер в затяжном противостоянии. Понимание этой механики помогает разделить подавляющее большинство конфликтов — шумных, неприятных, но в сущности безопасных — от того небольшого числа ситуаций, которые несут реальную физическую угрозу и о которых отдельно пойдёт речь в главе о выходе конфликта за рамки разговора.

Стадии развития: от раздражения до агрессии

Конфликтологи давно описывают эскалацию конфликта не как мгновенный скачок, а как последовательность стадий, на каждой из которых ситуацию ещё можно остановить — хотя с каждым шагом это становится труднее. Австрийский конфликтолог Фридрих Гласл предложил модель из девяти ступеней эскалации, изначально созданную для организационных и межличностных конфликтов, но хорошо описывающую и короткие стычки между незнакомцами, если сжать их временной масштаб с недель до минут.

На первых ступенях по Гласлу стороны ещё видят в конфликте решаемую задачу: позиции заостряются, но разговор остаётся по существу («подвиньтесь, пожалуйста» — «а вы не подвиньтесь ли сами»). Дальше в ход идут поляризация и переход на личности: разговор перестаёт быть о конкретном

поводе (кто первый занял место) и становится о характере оппонента («вы вообще невоспитанный человек»). Ещё одна ступень — потеря взаимного доверия и переход к действиям вместо слов: демонстративное поведение, толчки, порча вещей оппонента. На верхних ступенях, которых в общественном месте конфликты, к счастью, достигают редко, стороны уже не стремятся выиграть спор — они стремятся навредить друг другу, даже ценой собственного ущерба.

Применительно к короткому уличному конфликту эту лестницу можно сжать до трёх практических фаз. Первая — фаза раздражения: внутреннее нарастание недовольства, которое ещё никак не выражено вовне (человек молча злится в очереди). Вторая — фаза вербализации: недовольство прорывается в слова, обычно сначала в косвенной форме (демонстративный вздох, саркастичное замечание в пространство), затем в прямой (адресованная фраза, вопрос, претензия). Третья — фаза конфронтации: прямой обмен репликами на повышенных тонах, который либо гаснет сам (один из участников отступает, извиняется, уходит), либо, значительно реже, переходит в стадию, описанную Коллинзом, — попытку действия вместо слов.

Практическая ценность этой модели в том, что чем раньше распознана стадия, тем меньше усилий требуется для остановки эскалации. Вмешаться на фазе раздражения — значит просто не дать ей перерасти в слова; вмешаться уже на фазе конфронтации — значит иметь дело с разогретыми

эмоциями обеих сторон, когда любое неверное слово способно подтолкнуть ситуацию дальше, а не назад.

Роли участников: инициатор, жертва, свидетель, миротворец, провокатор

Конфликт между незнакомцами редко бывает делом только двух человек — даже если формально участвуют тоже двое. Исследователи буллинга, прежде всего норвежский психолог Дан Ольвеус, описывая школьную травлю, предложили классификацию ролей, которая оказалась применима гораздо шире — к любой групповой ситуации конфликта, включая конфликты между незнакомыми взрослыми в публичном пространстве.

Инициатор — тот, кто первым переходит от молчаливого раздражения к действию или слову, адресованному конкретному человеку. Важно: инициатор не всегда прав или виноват — иногда инициатива исходит от человека, который справедливо указывает на реальное нарушение (например, просит не курить в неположенном месте), и в этом случае роль инициатора вполне законна.

Мишень (используем этот термин вместо более эмоционально окрашенного «жертва») — тот, на кого направлено действие инициатора. Важно понимать, что мишенью можно стать и будучи полностью правым в исходной ситуации: человек, которого резко отчитали за случайную оплошность, уже является мишенью конфликта независимо от того, был ли его первоначальный проступок реальным.

Усилители (по терминологии исследований буллинга — *reinforcers*) — те из окружающих, кто своим поведением — смехом, одобрительными репликами, поддакиванием — подпитывает и эскалирует конфликт, даже не участвуя в нём напрямую. В публичном конфликте эту роль нередко выполняют случайные зрители, снимающие происходящее на телефон с комментариями, которые подзадоривают одну из сторон.

Защитники (*defenders*) — те, кто встаёт на сторону мишени, пытаясь остановить или смягчить конфликт. Именно эта роль чаще всего отсутствует из-за уже знакомого нам эффекта свидетеля — но когда она всё же реализуется, конфликт, по наблюдениям исследователей школьной травли, прекращается значительно быстрее, чем в ситуациях, где защитник не находится.

Сторонние наблюдатели (*outsiders*) — большинство окружающих, которые не занимают явной позиции ни на одной из сторон, но самым фактом молчаливого присутствия создают ту самую анонимную, диффузную среду, в которой конфликту проще разгораться.

Отдельного упоминания заслуживает провокатор — участник или сторонний человек, который сознательно, часто ради развлечения или демонстрации собственной значимости, подталкивает конфликт к эскалации: комментирует происходящее в издевательском тоне, снимает видео с явным расчётом на вирусность, прямо подначивает одну из

сторон. В эпоху смартфонов эта роль стала заметно более распространённой, чем в докомпьютерную эпоху, которую описывали первые исследователи толпы, — и об этом подробнее пойдёт речь в главе о цифровом общественном пространстве.

История из практики: спор за место на парковке

Представим (это собирательная, а не реальная история) ситуацию на тесной парковке торгового центра перед праздниками. Один водитель долго ждал освободившееся место, включив поворотник; в это время с другой стороны в то же место, без поворотника, но формально первым завершив манёвр, заезжает вторая машина. Первый водитель выходит из машины и начинает громко объяснять, что место «было его». Второй водитель через опущенное стекло огрызается: «Кто не успел, тот опоздал». Вокруг останавливаются ещё двое прохожих с тележками — один тихо снимает происходящее на телефон, явно в надежде на интересное видео, другая проходящая подходит ближе и спокойно говорит: «Ребят, давайте без этого, вон там через два ряда ещё одно место освободилось».

В этой сценке хорошо видны сразу все описанные в главе роли. Первый водитель — инициатор, причём с достаточно законным поводом (ожидание места действительно даёт моральное, хотя и не всегда юридическое право). Второй водитель, формально не нарушивший явного правила, становится мишенью эмоциональной атаки. Человек с телефоном

— классический усилитель, своим присутствием и записью повышающий ставки конфликта для обеих сторон (никто не хочет выглядеть слабым на камеру). Проходящая, предложившая конструктивный выход, — защитник в чистом виде: не встав ни на чью сторону, она дала обеим сторонам возможность выйти из конфликта без потери лица. И действительно, конфликт гаснет почти сразу после её реплики — обе стороны, получив повод прекратить спор, этим поводом с облегчением пользуются.

Эта история хорошо иллюстрирует общий вывод главы: большинство конфликтов между незнакомцами не нуждаются в «правильном» или «виноватом» — они нуждаются в ком-то, кто сдвинет ситуацию с мёртвой точки конфронтации в сторону решения. Об этом — о конкретных техниках такого сдвига — подробно пойдёт речь в главах третьей части книги.

Коротко о главе

Реальное насилие между незнакомцами редкость — физиологический барьер конфронтационного напряжения мешает большинству людей перейти от слов к действиям.

Эскалация идёт по стадиям: раздражение, вербализация, конфронтация — и чем раньше замечена стадия, тем легче остановить процесс.

У конфликта есть предсказуемые роли — инициатор, мишень, усилители, защитники, наблюдатели, провокатор, — и понимание этих ролей помогает увидеть, куда направить усилия.

Транспорт

Если бы нужно было выбрать одно-единственное общественное пространство, в котором конфликты между незнакомцами случаются чаще всего, абсолютное большинство людей, не задумываясь, назвали бы транспорт. И дело не только в тесноте. Транспорт — это единственное повседневное пространство, где незнакомые люди физически соприкасаются друг с другом, одновременно управляя или находясь рядом с источником потенциальной опасности — будь то вагон, автомобиль или самолёт. Это сочетание тесноты, спешки и риска делает транспорт настоящей лабораторией конфликтологии.

Общественный транспорт: давка, места, музыка, громкие разговоры

Психолог Дэниел Стоколс в своих работах о городской тесноте предложил важное различие, без которого трудно понять природу транспортных конфликтов: не стоит путать плотность (density) — объективное количество людей на единицу площади — и тесноту (crowding) — субъективное, психологически неприятное переживание этой плотности. Один и тот же вагон, набитый людьми, может восприниматься по-разному в зависимости от того, едет ли человек на интересную встречу в хорошем настроении или измотанным и опаздывающим. Именно переживание тесноты, а не сама

по себе плотность, запускает раздражение, и это объясняет, почему одни и те же условия в метро в одно утро проходят незамеченными, а в другое заканчиваются ссорой.

Главные поводы для конфликта в общественном транспорте предсказуемы и повторяются из города в город: место у окна или у прохода, уступание места пожилым и льготным категориям пассажиров, громкая музыка без наушников, разговоры по громкой связи, задевание сумками и рюкзаками в давке, попытки пройти к выходу через плотную толпу. За каждым из этих поводов стоит уже знакомый нам из первых глав механизм — нарушение негласного «интеракционного порядка», о котором писал Гофман: конкретных правил вроде «уступи место» формально нигде не прописано, кроме редких официальных табличек, но их нарушение воспринимается как личное неуважение, а не просто как бытовое неудобство.

Отдельного внимания заслуживает феномен, который социологи транспорта называют территориальным поведением в движении: пассажир, занявший место, бессознательно расширяет вокруг себя зону «личной территории» — локтем, сумкой, ногами — и воспринимает любое вторжение в неё как покушение на нечто большее, чем просто несколько сантиметров пространства. Понимание этого механизма помогает объяснить, почему спор из-за подлокотника в самолёте или соседнего места в метро может быть эмоционально непропорционален самому предмету спора: по сути, речь

идёт не о сантиметрах, а о первобытном территориальном инстинкте, которому тесный транспорт даёт идеальную почву для срабатывания.

Дорожные конфликты: пешеходы, водители, парковки

Автомобиль добавляет к общей картине транспортного конфликта ещё один слой — ощущение собственного, защищённого пространства. Социолог Джек Кац, изучавший эмоциональную природу так называемой дорожной ярости (road rage), обратил внимание на характерную особенность: водитель, разозлившийся на другого водителя за «подрезание» или медленную езду, зачастую переживает это не просто как неудобство, а как моральное оскорбление — нарушение территориальных границ собственного автомобиля, который психологически воспринимается как продолжение личного пространства, почти как дом на колёсах. Отсюда и непропорциональная, на первый взгляд, ярость из-за, казалось бы, пустяковой дорожной ситуации: водитель реагирует не на объективную опасность, а на ощущение, что кто-то «влез» в его территорию без спроса.

Этому способствует и ещё один фактор — анонимность внутри самого автомобиля. Закрытая кабина создаёт иллюзию физической изоляции от других участников движения: водителю психологически легче выкрикнуть оскорбление или грубо посигналить человеку, которого он воспринимает скорее как абстрактную машину, чем как живого человека с лицом, — ровно по той же логике деиндивидуализа-

ции, о которой шла речь во второй главе.

Пешеходные конфликты устроены немного иначе: здесь часто сталкиваются не столько территориальные, сколько статусные ощущения — кто кому должен уступить, кто формально прав по правилам, а кто физически сильнее или быстрее. Конфликты на пешеходных переходах, у шлагбаумов, на узких тротуарах между пешеходами и велосипедистами или самокатчиками показывают одну и ту же закономерность: чем менее ясны и чем менее соблюдаются формальные правила приоритета, тем больше пространство остаётся для спонтанного, эмоционального выяснения, кто здесь главный.

Отдельная категория — конфликты из-за парковочных мест, особенно во дворах и у торговых центров в часы пик. Ограниченный, формально ничейный ресурс (свободное место) и отсутствие чёткого, всеми признаваемого правила приоритета (кто первый подъехал? кто первым включил поворотник? кто ближе?) создают идеальные условия для спора, в котором обе стороны могут искренне считать себя правыми.

Аэропорты и вокзалы: задержки, очереди, досмотр

Аэропорты и вокзалы добавляют к транспортным конфликтам ещё один специфический фактор — высокую неопределённость и ощущение полной беспомощности перед системой. Исследователь психологии ожидания Ричард Ларсон, изучавший очереди в самых разных контекстах —

от банков до аэропортов, — показал, что субъективное переживание ожидания определяется не столько объективной длительностью задержки, сколько пятью психологическими факторами: ощущением справедливости очереди (не обходят ли её другие), определённости (известно ли, сколько ещё ждать), занятостью (есть ли чем заняться во время ожидания), тревожностью (есть ли риск опоздать на рейс или не успеть на стыковку) и объяснённости (понятна ли причина задержки).

Задержка рейса без внятного объявления причины и ожидаемого времени вылета — классический пример ситуации, бьющей сразу по всем пяти факторам одновременно: пассажир не понимает, сколько ждать, не понимает почему, тревожится за стыковки и встречи, не может ничем себя занять и к тому же видит, как другие пассажиры штурмуют стойку регистрации без видимого порядка очереди. Неудивительно, что именно в залах ожидания аэропортов конфликты между пассажирами и персоналом, а также между самими пассажирами, вспыхивают особенно часто и особенно остро — явление, которое авиационные психологи так и называют: air rage, воздушная ярость.

Процедуры досмотра добавляют ещё один слой напряжения: человеку приходится на короткое время передать часть контроля над собственным телом и вещами незнакомым людям в форме, что само по себе многими переживается как стресс, особенно если процедура кажется избыточной, непо-

следовательной или унижительной. Важно понимать: сотрудники досмотра в большинстве случаев действуют строго по инструкции, не имея личной возможности её смягчить, — и конфликт с ними, в отличие от конфликта со случайным пассажиром, почти никогда не приводит к желаемому результату (ускорению или отмене процедуры), а лишь добавляет стресса обеим сторонам и рискует закончиться для пассажира более серьёзными последствиями, чем сама задержка.

История из практики: спор о подлокотнике

Представим (это собирательная, а не реальная история) трёхчасовой перелёт, задержанный на старте ещё на сорок минут без объяснения причин. Пассажир у окна, уставший после рабочей недели, кладёт локоть на общий подлокотник между своим и соседним креслом. Пассажирка в центральном кресле, зажата с двух сторон, вежливо, но настойчиво просит подвинуть руку. Сосед нехотя подчиняется, но через несколько минут рука снова оказывается на подлокотнике. Второй раз просьба звучит уже менее вежливо, сосед огрызается: «Да что вам всем так неймётся, можно подумать, вам тут места мало», — начинается перепалка, в которую через минуту вмешивается стюардесса.

Разберём эту сценку по факторам, уже знакомым из этой главы. Отложенный рейс создал фоновое раздражение у обоих пассажиров ещё до того, как возник спор о подлокотнике, — ровно по механизму истощения эго и фрустрации из второй главы. Сам подлокотник — классический пример терри-

ториального спора в тесном пространстве: по факту ничейная полоска пластика на несколько секунд становится символом гораздо более серьёзного вопроса — чьё пространство здесь будет уважаться, а чьё нет. Повторная, уже менее вежливая просьба была интерпретирована соседом не как разумное напоминание, а как нарастающее давление на его и без того истощённое терпение — отсюда резкость ответа.

Показательно, что конфликт прекратился не благодаря чьей-то убедительной аргументации, а благодаря вмешательству третьей стороны — стюардессы, обладающей как раз тем, чего не хватало самим пассажирам: формальным правом и фактическими полномочиями разрешить спор (например, пересадив одного из пассажиров на свободное место), о чём в похожих ситуациях стоит вспоминать значительно раньше, чем конфликт успевает разгореться.

Коротко о главе

Теснота транспорта запускает территориальные инстинкты — спор из-за сантиметров пространства часто несоразмерен предмету спора именно по этой причине.

Автомобиль психологически воспринимается как продолжение личного пространства, а анонимность кабины снимает тормоза вежливости — отсюда непропорциональная дорожная ярость.

Неопределённость (задержка рейса без объяснений) фрустрирует сильнее объективной длительности ожидания — информирование снижает конфликтность эффективнее, чем попытки ускорить саму процедуру.

Торговля и сфера услуг

Магазин, кафе, парикмахерская, служба доставки — все эти места объединяет одна особенность, которой не было в предыдущей главе: здесь конфликт почти всегда разворачивается не между равными незнакомцами, а между клиентом и тем, кто обязан его обслужить. Это асимметрия роли — а не только асимметрия настроения или характера — и именно она определяет специфику конфликтов в сфере услуг.

Магазины и супермаркеты: очереди, кассы, возвраты товара

Экономист и исследователь поведения потребителей Кристофер Хси в своих работах об ощущении времени показал: ожидание в очереди переживается значительно мучительнее, когда человеку кажется, что время тратится впустую, чем когда оно, пусть минимально, но занято делом или хотя бы ощущением движения. Именно поэтому одна открытая касса с медленно движущейся очередью раздражает сильнее, чем две кассы с такой же суммарной скоростью обслуживания, но с ощущением, что очередь хотя бы движется. Это наблюдение объясняет, почему именно кассы — самое частое место конфликта в розничной торговле: здесь сходятся вместе дефицит времени, из второй главы, и ощущение несправедливости, если кто-то проходит без очереди или открывается «быстрая» касса не в свою пользу.

Отдельный источник конфликта — возврат товара. Юридически эта процедура в большинстве стран регулируется достаточно чётко, но психологически покупатель и продавец здесь систематически занимают разные позиции: для покупателя возврат — это восстановление справедливости (товар оказался бракованным или не подошёл), а для сотрудника магазина — рутинная, часто неприятная процедура, которая к тому же нередко требует согласования с руководством и может восприниматься как личное обвинение в некачественной работе, даже если сотрудник не имеет отношения к производству товара. Психолог Дэниел Канеман, изучавший восприятие справедливости в экономических взаимодействиях, показал: люди склонны воспринимать отказ в том, что кажется им законным правом, гораздо острее, чем эквивалентную по деньгам потерю в других обстоятельствах, — отсюда непропорциональная эмоциональная реакция на, казалось бы, рядовой отказ в возврате.

Конфликты «клиент—продавец/сотрудник»

Социолог Арли Хокшилд ввела понятие эмоционального труда (emotional labor) — работы, суть которой состоит не только в выполнении технических задач, но и в обязательном управлении собственными эмоциями напоказ: улыбаться, сохранять вежливость, подавлять раздражение независимо от того, как ведёт себя клиент. Эмоциональный труд требует огромных психологических ресурсов и, по данным исследований Хокшилд и её последователей, со временем при-

водит к эмоциональному выгоранию — состоянию, при котором сотрудник теряет способность искренне сопереживать и всё чаще реагирует формально или, наоборот, срывается.

Это объясняет асимметрию, которую многие клиенты интуитивно чувствуют, но редко формулируют: сотрудник сферы услуг не имеет права открыто выразить раздражение, даже если клиент откровенно грубит, — и это неравенство прав изначально задаёт конфликту несправедливую, с точки зрения сотрудника, структуру. Некоторые клиенты, зная об этом правиле (формально или интуитивно), пользуются своей безнаказанностью и ведут себя значительно агрессивнее, чем позволили бы себе в разговоре с человеком равного статуса, — явление, которое исследователи грубости на рабочем месте называют «эффектом низкой цены агрессии» (low-cost aggression): нагрубить тому, кто не может ответить тем же и рискует потерять работу за ответную грубость, психологически «дешевле», чем нагрубить равному.

Важно понимать и обратную сторону: сотрудники сферы услуг тоже люди с ограниченным ресурсом самоконтроля, описанным во второй главе, и к концу смены, после десятков однотипных претензий, даже самый профессиональный и доброжелательный человек может ответить резче, чем в начале дня. Понимание этой общей механики — не оправдание грубости ни с одной из сторон, а инструмент: клиент, который учитывает возможную усталость сотрудника, и сотрудник, который заранее знает о собственном ресурсе тер-

пения, оба получают больше шансов пройти трудный разговор без эскалации.

Рестораны, кафе, доставка: претензии к качеству и обслуживанию

Сфера общественного питания добавляет к общей картине ещё один фактор — публичность самого акта потребления. Поход в ресторан, в отличие от похода в магазин за продуктами, нередко связан с особым случаем — свиданием, деловой встречей, празднованием, — и любая накладка воспринимается острее именно потому, что портит не просто покупку, а социально значимое событие. Исследователи сервисных неудач (*service failures*) показывают: ключевую роль в том, перерастёт ли недовольство клиента в открытый конфликт, играет не столько сама ошибка (неправильное блюдо, долгое ожидание), сколько реакция персонала на неё, — то, что в литературе называется *service recovery paradox*: клиент, чья проблема была оперативно, искренне и щедро решена, нередко оценивает заведение выше, чем клиент, у которого изначально не было никаких нареканий.

Служба доставки добавляет свою специфику: здесь конфликт часто разворачивается без личного контакта или с минимальным контактом — через переписку в приложении или короткий разговор на пороге, — что убирает многие естественные тормоза вежливого общения, описанные Гофманом в главе о гражданском невнимании. Отсутствие зрительного контакта и интонации в переписке систематически по-

вышает вероятность неверной интерпретации тона собеседника — нейтральное сообщение легко прочитывается как резкое, особенно когда человек уже раздражён задержкой заказа.

История из практики: холодный кофе

Представим (это собирательная, а не реальная история) утро буднего дня в небольшой кофейне перед рабочим днём. Посетитель, опаздывающий на встречу, получает кофе, который оказывается едва тёплым. Он возвращается к стойке и говорит об этом бариста довольно резко — не потому, что от природы грубый человек, а потому, что это уже третья накладная за утро (сначала задержался автобус, потом не завёлся телефон для оплаты). Бариста, отработавший уже шесть часов смены с короткой очередью без перерыва, отвечает сухо: «Хорошо, сейчас перделаем», — без извинений и без тепла в голосе. Посетитель интерпретирует это как безразличие к его проблеме и повышает тон ещё сильнее; возникает перепалка, в которую вмешивается менеджер смены.

Если разобрать эту ситуацию с помощью уже знакомых нам понятий, картина станет яснее. Посетитель объективно был прав по существу претензии, но его резкость объясняется накопленной за утро фрустрацией, а не собственно температурой кофе. Бариста, со своей стороны, действовал в рамках требуемого эмоционального труда — согласился исправить ошибку, — но не нашёл ресурса на дополнительную, не обязательную, но крайне важную составляющую: искрен-

нюю, а не формальную эмпатию, из-за истощения к середине смены. Менеджер, вмешавшийся в разговор, сыграл классическую роль защитника и одновременно нейтральной третьей стороны: извинился от лица заведения, предложил бесплатный десерт в качестве компенсации — и тем самым перевёл ситуацию из области личного противостояния «посетитель против бариста» в область решаемой сервисной проблемы, что и остановило эскалацию почти мгновенно.

Коротко о главе

Конфликт «клиент—сотрудник» асимметричен: сотрудник, в отличие от клиента, обязан сдерживать эмоции на показ (эмоциональный труд), что некоторые клиенты используют для безнаказанной грубости.

Отказ в том, что кажется законным правом (возврат, компенсация), воспринимается острее эквивалентной денежной потери — отсюда непропорциональная реакция на отказы.

Оперативное и щедрое решение сервисной проблемы иногда повышает лояльность клиента сильнее, чем отсутствие проблем вовсе (парадокс восстановления сервиса).

Дворы, парки, детские площадки

Двор и парк занимают промежуточное положение между по-настоящему общественным пространством и приватной территорией. Формально это общая земля, доступная всем, но психологически многие жители воспринимают свой двор как продолжение собственного дома — а значит, и конфликты здесь часто разворачиваются с той особой остротой, с какой люди защищают территорию, которую считают «своей», даже не имея на неё никаких юридических прав.

Соседские конфликты вне дома: шум, животные, курение

Социологи городской среды Джеймс Уилсон и Джордж Келлинг, авторы знаменитой теории разбитых окон, показали на массиве данных: заброшенное, неухоженное пространство — с разбитыми окнами, граффити, мусором — само по себе провоцирует дальнейшие нарушения порядка, потому что сигнализирует окружающим об отсутствии контроля и ответственности за это место. Применительно к дворам и паркам это означает: там, где нет ни видимых правил, ни того самого «хозяина пространства» по Джейн Джекобс, о котором шла речь в первой главе, сами собой множатся мелкие нарушения — от выгула собак без поводка до курения под окнами, — и каждое из них становится потенциальным поводом для столкновения между соседями.

Курение в неположенных местах — один из самых ча-

стных поводов для дворовых конфликтов, и причина этому не только в объективном вреде пассивного курения, но и в том, что дым физически нарушает границы чужого пространства без возможности эту границу защитить: закрыть окно в жару или увести ребёнка с площадки — не всегда реальный выход. Похожая логика работает с громкой музыкой, шумными ремонтами в неурочное время, лаем собак: все эти раздражители объединяет то, что их физически невозможно игнорировать усилием воли, в отличие, скажем, от неприятного взгляда или даже грубого слова.

Выгул собак без поводка в местах, где рядом гуляют дети, — особый случай, в котором сталкиваются два на первый взгляд законных интереса: право владельца на выгул питомца и страх (часто вполне обоснованный) родителей за безопасность ребёнка. Исследователи конфликтов в общих пространствах отмечают: подобные споры эскалируют особенно быстро именно потому, что обе стороны воспринимают ситуацию не как бытовое неудобство, а как вопрос безопасности близкого существа — своего ребёнка или своей собаки, — а ощущение угрозы близким, в отличие от угрозы себе, запускает значительно более сильную и менее управляемую эмоциональную реакцию.

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.