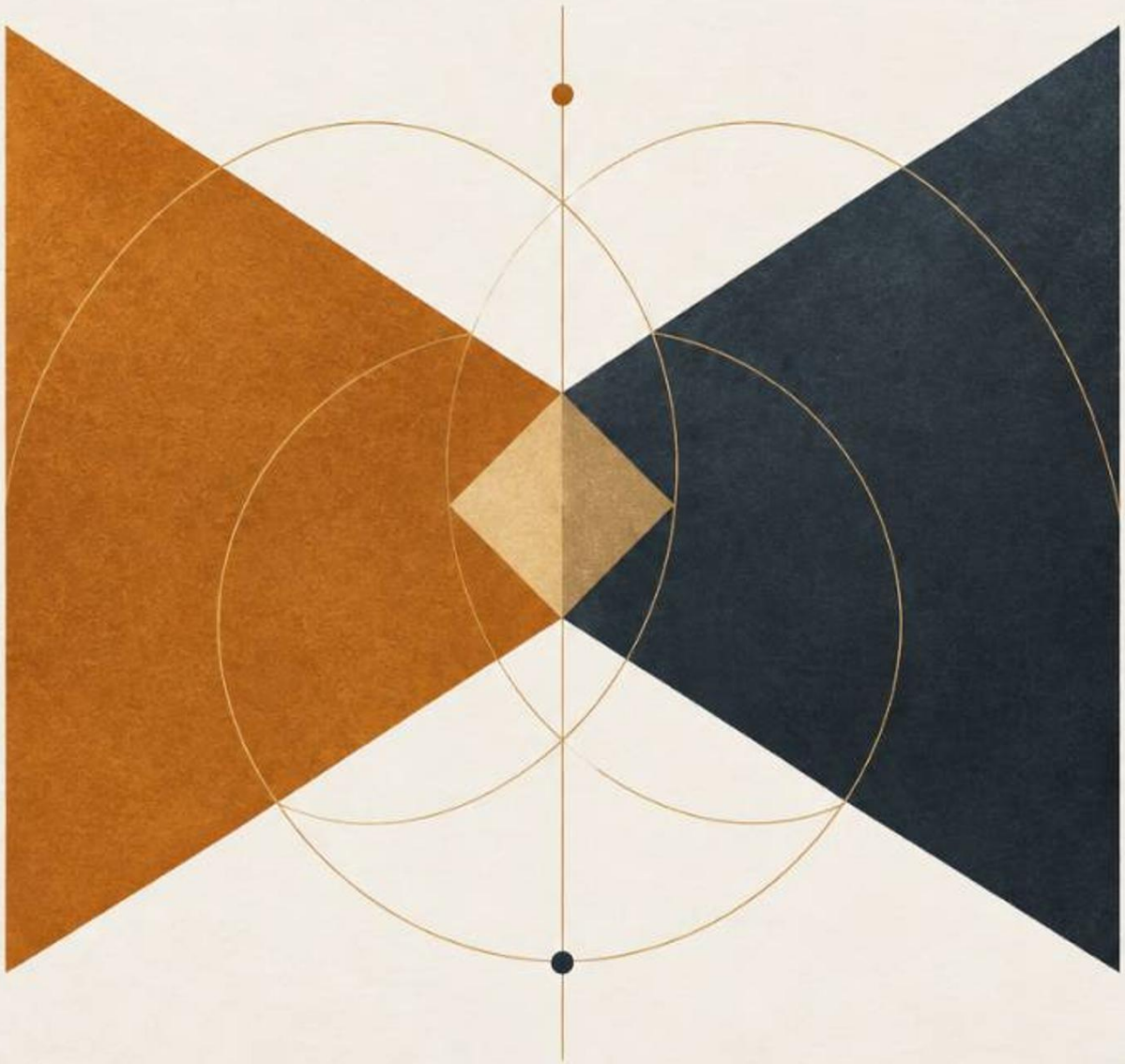
Алексей Шокун

Конфликт

Из ссоры в решение за двадцать минут



Серия «Сложный разговор» • Книга 03

Шокун Алексей

Конфликт. Из ссоры в решение за двадцать минут

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Конфликт. Из ссоры в решение за двадцать минут / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Ссора началась с мелочи. Через несколько минут вы уже вспоминаете старые обиды и говорите то, о чём потом жалеете. Причина спора забыта, а отношения стали ещё напряжённее.«Конфликт» — практическая книга для тех, кто хочет перестать выигрывать споры ценой доверия. Алексей Шокун показывает, как распознать момент обострения, отделить событие от обвинений, услышать интерес другой стороны и вернуться к решению. Здесь есть речевые примеры для дома и работы, а также двадцатиминутный протокол разбора сложной ситуации — не гарантия мира, а способ выстроить разговор. В организации сценариев также применялись цифровые средства редакционной подготовки.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Прежде чем вы начнёте 5
Глава 1. Ссора, которая начинается с мелочи 6
Глава 2. Что происходит в первые девяносто секунд 13
Конец ознакомительного фрагмента. 14

Шокун Алексей
Конфликт. Из ссоры в решение за двадцать минут

Серия «Сложный разговор».
Книга 3

Шокун Алексей Владимирович

Прежде чем вы начнёте

ГРАНИЦЫ КНИГИ

Эта книга о конфликтах между людьми, которые продолжают общаться: в паре, в семье, в коллективе. Она не заменяет психотерапию, юридическую помощь и медиацию в сложных случаях.

Если в отношениях есть насилие, угрозы, преследование или зависимость в деньгах, жилье и документах — сначала безопасность и служба помощи. Конфликт в такой ситуации решается не разговором.

Описанные в книге методы предназначены для разрешения межличностных и рабочих разногласий. Они не гарантируют урегулирования каждого конфликта и не предназначены для ситуаций, связанных с непосредственной угрозой безопасности, насилием или принуждением. В подобных обстоятельствах приоритетом должны быть безопасность участников и обращение за соответствующей профессиональной помощью.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

Если ссора идёт прямо сейчас — откройте часть IV: там пошаговый протокол на двадцать минут. Если вы хотите понять, почему ссоры повторяются — главы 1–4 и 19. Если нужен разбор уже случившегося — главы 5–8. Если конфликт затянулся и решения нет — главы 9–12 и 17. Если нужно восстановить отношения после — глава 18. В конце книги — приложение: протокол, карточка и чек-лист.

Глава 1. Ссора, которая начинается с мелочи

Почти все ссоры начинаются не с того, из-за чего они идут. Повод всегда меньше причины, и в этом главная трудность.

Вечер, кухня, пакеты с продуктами. Он спрашивает: «Ты хлеб купила?». Она отвечает: «Нет, а ты просил?». Он: «Я дважды написал». Она: «Значит, не увидела».

Проходит семь минут. Он уже говорит, что с ней невозможно ничего спланировать. Она — что он вечно всем недоволен. Никто не помнит про хлеб. Разговор идёт о характерах, о прошлом годе, о его матери и о том, зачем вообще всё это.

Хлеб не был причиной. Хлеб был поводом — последней каплей в счёте, который вёлся неделями и никем не проговаривался.

Повод и причина

В любой ссоре есть повод и причина, и они почти никогда не совпадают.

Повод — то, с чего началось: хлеб, опоздание, немытая чашка, неотвеченное сообщение. Он конкретен, случаен и обычно мелочен.

Причина — то, что накопилось: ощущение, что вас не слышат, что ваши просьбы не имеют веса, что вы всегда в позиции того, кто напоминает.

Разница принципиальна. Пока разговор идёт о поводе, он бесконечен: каждый новый факт можно оспорить. Причина не оспаривается — она либо признаётся, либо нет.

Практический вывод: повод всегда меньше причины; пока обсуждается повод, ссора не заканчивается, потому что причина остаётся.

Три слоя, которые обсуждаются одновременно

В ссоре люди одновременно говорят о трёх вещах, и это главная причина, по которой они не понимают друг друга.

Первый слой — факт. Что произошло: хлеба нет, сообщение не прочитано, встреча перенесена.

Второй — значение. Что это значит: «тебе на меня наплевать», «мои просьбы ничего не стоят», «я опять крайняя».

Третий — идентичность. Что это говорит обо мне: «я плохая жена», «я безответственный», «меня никто не уважает».

Каждый говорит на своём слое и слышит только свой. Он говорит о факте, она слышит обвинение в идентичности — и отвечает защитой, которая для него выглядит как уход от темы.

Практический вывод: в ссоре одновременно обсуждаются факт, значение и идентичность; пока слои не разделены, стороны говорят о разном.

Почему содержания не слышно

В спокойном разговоре человек слышит смысл. В ссоре — угрозу.

Это не метафора. При эмоциональном напряжении внимание сужается: мозг в первую очередь ищет признаки опасности, а не аргументы. И находит их в интонации, в словах вроде «вечно», «опять», «как всегда».

Поэтому в ссоре работает не логика, а форма. Фраза «ты не купила хлеб» воспринимается как упрёк, даже если произнесена нейтрально, — потому что в счёте уже накопилось.

И обратное верно: чтобы содержание дошло, нужно сначала снизить угрозу. Не потому, что человек неумный, а потому, что у него сейчас работает другая система.

Практический вывод: в ссоре сначала снижают угрозу и только потом говорят о содержании — в обратном порядке содержание не доходит.

Как реплики усиливают друг друга

Эскалация — не чья-то злая воля, а механика, которую легко увидеть на примере.

Он: «Ты хлеб купила?» — вопрос по факту. Она: «А ты просил?» — вопрос с намёком на его ответственность. Он: «Я дважды написал» — факт с оттенком упрёка. Она: «Значит, не увидела» — оправдание с холодом. Он: «С тобой невозможно ничего спланировать» — переход к характеру. Она: «Ты вечно всем недоволен» — ответный переход к характеру.

За пять реплик разговор прошёл путь от хлеба до характеров. Никто не решил это сделать — каждый отвечал на предыдущую реплику, и каждая следующая была чуть сильнее.

Практический вывод: эскалация — это цепочка, где каждая реплика отвечает на предыдущую; чтобы её остановить, нужно выйти из цепочки, а не победить в ней.

Цена ссоры

Ссора кажется бесплатной: поговорили, пошумели, помирились. На деле она стоит дорого, и цена складывается из четырёх частей.

Первая: время. Средняя бытовая ссора занимает от двадцати минут до двух часов, плюс время на восстановление.

Вторая: силы. После ссоры человек не может работать нормально ещё несколько часов — даже если формально помирился.

Третья: решение. Пока идёт ссора, задача не решается: хлеб так и не куплен, срок так и не согласован.

Четвёртая, самая дорогая: отношения. Каждая ссора оставляет след — не потому, что она была, а потому, что в ней было сказано то, что нельзя отменить.

Практический вывод: ссора стоит времени, сил, решения и следов в отношениях — поэтому дешевле остановить её, чем довести до конца.

Почему ссоры повторяются

Один и тот же конфликт возвращается в разных обёртках: сегодня хлеб, завтра посуда, послезавтра опоздание.

Причина в том, что повод меняется, а причина остаётся. Пока не названа настоящая тема — «мне нужно, чтобы мои просьбы учитывались», — каждый новый повод будет запускать тот же сценарий.

Отсюда практический признак: если ссора повторяется больше трёх раз, дело не в поводах. Дело в теме, которую никто не назвал.

И второе: повторяющиеся ссоры почти всегда идут не о распределении дел, а о признании. «Ты меня не слышишь» — не про хлеб.

Практический вывод: повторяющаяся ссора означает, что настоящая тема не названа; пока её не назвать, поводы будут меняться, а результат — нет.

Четыре признака ссоры

Не всякий конфликт — ссора. Ссору отличают четыре признака, и они появляются почти сразу.

Первый: оценка. Вместо факта — суждение: «ты безответственный» вместо «хлеба нет».

Второй: обобщение. «Вечно», «всегда», «как обычно» — один случай превращается в закономерность.

Третий: ответная оценка. На суждение отвечают суждением, и предмет разговора исчезает.

Четвёртый: эскалация. Каждая реплика сильнее предыдущей, и остановиться никто не может.

Если есть все четыре — это ссора. Если только первый — ещё конфликт, и его можно решить.

Практический вывод: ссору отличают оценка, обобщение, ответная оценка и эскалация; конфликт без этих четырёх ещё решаем.

Конфликт и ссора — разные вещи

Это различение — основа всей книги, и его стоит понять до всего остального.

Конфликт — это столкновение интересов. Он объективен: двум людям нужно разное, и получить всё сразу нельзя. Конфликт не хорош и не плох, он просто есть.

Ссора — это форма, в которую конфликт выливается. Она субъективна: её создают оценки, обобщения и ответные удары.

Из этого следует практический вывод, который меняет всё: конфликт нужно решать, а ссору — прекращать. И это разные действия, которые делаются в разном порядке.

Практический вывод: конфликт решают, ссору прекращают; сначала прекращают, потом решают.

Что можно решить, а что нельзя

Есть конфликты, которые решаются, и есть те, которые можно только ограничить.

Решаются конфликты интересов: распределение времени, денег, обязанностей, приоритетов. Здесь возможны варианты, критерии и договорённости.

Не решаются конфликты ценностей и идентичности: разные представления о том, как правильно жить, воспитывать, тратить, общаться. Здесь нельзя договориться о «правильном» — можно только договориться о правилах сосуществования.

И третья категория — конфликты, где решение принимает не участник: регламент, закон, руководитель. Здесь задача не в согласии, а в понимании границ.

Практический вывод: определите тип конфликта — интерес, ценность или внешнее ограничение; от этого зависит, что считать результатом.

Первый шаг: назвать, что происходит

Самый недооценённый приём — вслух назвать, что идёт не тот разговор.

«Мне кажется, мы уже не про хлеб». Одна фраза, и она меняет рамку: вместо спора о факте появляется наблюдение о процессе.

Второй вариант: «Мы сейчас перешли на характеры. Давай вернёмся». Тоже работает, потому что называет механизм, а не обвиняет.

Третий, для острых моментов: «Стоп. Я не хочу говорить в таком тоне». Это не победа и не поражение — это выход из цепочки.

Практический вывод: назвать происходящее вслух — самый быстрый способ выйти из ссоры, потому что название меняет рамку.

Как та же сцена выглядит иначе

Вернёмся на кухню, но с одной разницей: он замечает, что разговор ушёл.

Он: «Ты хлеб купила?» Она: «Нет. Ты просил?» Он: «Да, дважды писал. Слушай, мы сейчас начнём про характеры, а вопрос простой. Давай решим, что делать с ужином».

Дальше разговор идёт о ужине: заказать, сходить в магазин, обойтись тем, что есть. Две минуты вместо часа.

Никто не стал лучше, не научился общаться и не проработал детские травмы. Просто один человек заметил механизм и назвал его.

Практический вывод: ссору часто останавливает не мудрость, а одно наблюдение, сказанное вовремя.

Почему «просто успокоиться» не работает

Самый частый совет в конфликте — успокоиться. Он бесполезен по двум причинам.

Первая: успокоиться нельзя по команде. Состояние зависит от физиологии, а не от решения. Требование «успокойся» воспринимается как «твои чувства неуместны» и усиливает напряжение.

Вторая: спокойствие не решает конфликт. Можно спокойно обсуждать хлеб два часа и ни к чему не прийти — потому что проблема не в тоне, а в отсутствии структуры.

Другое важнее: снизить темп и дать структуру. Медленная речь, паузы, короткие фразы — это доступно в любой момент, в отличие от спокойствия.

Практический вывод: «успокойся» не работает; работают замедление и структура — они доступны даже в раздражении.

Что работает вместо

Вместо «успокойся» есть три действия, и все они технические.

Первое: замедлиться. Говорить медленнее, чем хочется, и делать паузу после своей реплики. Это снижает темп, а вместе с ним и накал.

Второе: сократить. Одна мысль — одна фраза. Длинные реплики в ссоре не слышат, а короткие слышат.

Третье: перевести в вопрос. Не «ты меня не слушаешь», а «что ты услышал из того, что я сказал?». Вопрос возвращает содержание.

Практический вывод: замедление, короткие фразы и вопросы работают там, где не работает призыв успокоиться.

Одна история

Пара, семь лет вместе. Каждую пятницу — ссора из-за уборки. Каждую пятницу — одни и те же слова, в одном и том же порядке.

Однажды они попробовали другое. Договорились: как только кто-то замечает, что разговор пошёл по кругу, он говорит «пятница». Это было их кодовое слово, обозначавшее «мы опять в том же сценарии».

Первые три раза они смеялись и останавливались. На четвёртый раз вместо ссоры сели и написали, кто что делает в субботу. Список занял десять минут.

Через месяц выяснилось, что ссора была не про уборку, а про то, что она чувствовала себя единственной, кто помнит про дом, — а он чувствовал, что его вклад не замечают.

Практический вывод: остановить ссору проще, если у вас есть сигнал, который оба узнают, — а тема находится уже после остановки.

Ссора как привычка

У большинства пар и коллективов есть свой сценарий ссоры: последовательность реплик, которая повторяется почти дословно.

Он начинается с одной фразы, дальше идёт по накатанному: обида, ответная обида, переход к прошлому, взаимные оценки, уход или примирение. Через месяц — снова.

Привычность делает ссору почти автоматической. Люди не выбирают её — они в неё попадают, как в колею, и дальше движутся по инерции.

Отсюда практический вывод: чтобы что-то изменить, нужно увидеть сценарий целиком, а не отдельную реплику. Пока он не увиден, любая попытка «говорить помягче» разбивается о следующую ступень сценария.

Практический вывод: у каждой ссоры есть повторяющийся сценарий; менять нужно его, а не отдельные фразы.

Что слышит вторая сторона

В ссоре почти никогда не слышат то, что сказано. Слышат то, что подтверждает уже существующее ощущение.

Если человек уверен, что его не уважают, он услышит неуважение в нейтральной просьбе. Если уверен, что его используют, — услышит использование в предложении помощи.

Это работает и в обратную сторону: любые слова фильтруются через накопленный опыт. Поэтому в ссоре бессмысленно доказывать, что вы не имели в виду плохого: он слышит не ваши намерения, а свою историю.

Работает другое: сначала признать его ощущение — «я понимаю, что это выглядит так» — и только потом объяснять. Признание снимает фильтр, объяснение без признания его усиливает.

Практический вывод: в ссоре слышат не слова, а подтверждение своих опасений; сначала признают ощущение, потом объясняют.

Почему вспоминают прошлое

Одна из самых частых жалоб: «зачем ты припомнил то, что было три года назад».

Это не злонамеренность, а механика. В конфликте мозг ищет подтверждение: если это происходит сейчас, значит, было и раньше. И находит — потому что память хранит яркие эпизоды, а не средние.

Прошлое в ссоре выполняет функцию доказательства: «вот видишь, ты всегда так». И именно поэтому оно бесполезно: доказать закономерность прошлым нельзя, а обиду оно усиливает.

Практический вывод: прошлое в ссоре используют как доказательство, но оно доказывает только то, что обида была; обсуждать нужно настоящее.

Ссора в переписке

Письменная ссора отличается от устной и почти всегда хуже.

Причина в трёх вещах. Нет интонации — любая фраза читается с той интонацией, которую человек приносит с собой. Нет паузы — ответ приходит сразу, и остановиться труднее. Есть след — переписку можно перечитать и найти новые поводы.

Отсюда правило: серьёзный конфликт не решают в переписке. Текст годится для назначения разговора и для фиксации итога, но не для выяснения.

Если разговор уже идёт в переписке и накаляется, работает одна фраза: «Давай поговорим голосом». Она снижает темп и возвращает интонацию.

Практический вывод: в переписке конфликт почти всегда ухудшается; текст используют для назначения разговора и фиксации итога, а не для выяснения.

Ссора при свидетелях

Публичная ссора отличается тем, что в ней появляется третий участник — аудитория.

И он меняет поведение обеих сторон: люди начинают играть роли. Один становится жёстче, чтобы не выглядеть слабым; другой — обиженнее, чтобы получить поддержку.

Из этого следует правило: конфликт не разбирают при других. Не потому, что есть что скрывать, а потому, что при свидетелях разговор идёт не между вами, а с аудиторией.

Если ссора началась публично, работает перенос: «Давай поговорим об этом наедине». Одна фраза, без объяснений при присутствующих.

Практический вывод: при свидетелях конфликт превращается в игру на публику; его переносят наедине, а не выигрывают на месте.

Что делать сразу после

Если ссора уже прошла, есть окно, в котором можно сделать много или испортить всё.

Первое: не продолжать. Через двадцать минут после ссоры любая новая реплика воспринимается как продолжение, даже если она нейтральна.

Второе: не разбирать. Разбор сразу после — это вторая ссора, только с другим названием. Для разбора нужно время, часто — следующий день.

Третье: восстановить контакт физически. Не словами, а присутствием: чай, совместное дело, просто быть в одной комнате. Тело успокаивается раньше, чем аргументы.

Практический вывод: сразу после ссоры не продолжают и не разбирают — восстанавливают контакт, а разбор откладывают на следующий день.

Упражнение: разбор последней ссоры

Возьмите ссору, которая была за последнюю неделю, и выпишите её по шагам.

Первая колонка: реплики, дословно. Вторая: что каждая реплика означала для вас. Третья: что, по вашей догадке, она означала для него.

Четвёртая колонка, самая важная: где произошёл переход от факта к характеру. Обычно это одна конкретная фраза, и она почти всегда произносится одним из двух людей в первые две минуты.

Упражнение занимает двадцать минут и даёт то, чего не даёт память: точку, где можно было остановиться.

Практический вывод: разбор по колонкам показывает точку перехода к ссоре — и именно там в следующий раз стоит остановиться.

Короткий итог

Если из главы запомнить одно: ссора — не про то, из-за чего она идёт.

Она про накопленное, про непризнанное, про то, что не было сказано вовремя. Повод лишь даёт ей разрешение начаться.

И второе: ссору можно остановить, не решая конфликта. Это разные действия, и остановка — первое. Пока ссора идёт, решать нечего: содержание не доходит.

Практический вывод: сначала остановите ссору, потом займитесь конфликтом — в обратном порядке не работает.

Кто начинает ссору

Один из самых бесполезных вопросов в конфликте — «кто начал».

Причина в том, что начало почти всегда размыто. Один сказал фразу, другой ответил резче, первый повысил голос — и через минуту уже непонятно, кто первый.

Есть и более важная причина: вопрос «кто начал» ищет виноватого, а не решение. Пока он обсуждается, стороны заняты позицией, а не задачей.

Замена такая: не «кто начал», а «в какой момент это перестало быть разговором». Ответ на второй вопрос полезен, потому что указывает точку, где можно остановиться в следующий раз.

Практический вывод: вопрос «кто начал» ведёт к вине; вопрос «где это стало ссорой» ведёт к решению.

Ссора и усталость

Большая часть бытовых ссор происходит не из-за темы, а из-за состояния.

Вечер, конец дня, накопившаяся усталость — и любая мелочь запускает реакцию, которая в другое время не появилась бы. Тот же разговор утром прошёл бы спокойно.

Это не оправдание и не отговорка, а фактор, который стоит учитывать. Если конфликт возникает всегда в одно и то же время — вечером, в конце недели, после встречи с родственниками, — дело может быть не в теме, а в ресурсе.

Отсюда практическое правило: важные разговоры не начинают, когда ресурса нет ни у кого. Это не избегание, а выбор времени.

Практический вывод: часть ссор запускается усталостью, а не темой; важные разговоры не начинают на пустом ресурсе.

Одна проверка

Прежде чем продолжать разговор, который начал накаляться, задайте себе один вопрос: я сейчас хочу решить задачу или хочу, чтобы он признал, что был неправ?

Ответ честный почти всегда один и тот же. И он объясняет, почему разговор не движется: вы решаете не ту задачу.

Если хочется признания — это нормально, но это другая цель, и её не достигают в ссоре. Признание приходит позже, когда спадает напряжение, и почти никогда — под давлением.

Практический вывод: вопрос «решить или добиться признания» показывает, чем вы на самом деле заняты в конфликте.

Ссора без слов

Есть форма конфликта, которую трудно заметить: тихая. Никто не повышает голос, но разговор заканчивается, и дальше — холод, короткие ответы, демонстративная занятость.

Такая ссора опаснее громкой по одной причине: её не признают ссорой. На вопрос «что случилось» отвечают «ничего», и разбор становится невозможным.

Работает прямое называние: «Мне кажется, мы в ссоре, только молча». Одна фраза, и конфликт переходит в ту форму, где с ним можно что-то делать.

Практический вывод: тихая ссора опаснее громкой, потому что её не признают; назвать её вслух — первый шаг.

Ссора и её цена в отношениях

У ссоры есть цена, которую редко считают: она уменьшает запас доверия. Не потому, что ссора сама по себе разрушает, а потому, что каждый эпизод делает следующий разговор чуть более осторожным.

Это проявляется постепенно. Сначала люди перестают говорить о мелочах, потом о важном, потом — о том, что важно, но неудобно. И через год выясняется, что обсуждать можно только быт.

Отсюда практическое правило: важно не только то, чем ссора закончилась, но и то, что после неё осталось обсуждаемым. Если тема закрылась вместе с ссорой — цена была высокой.

И второе: запас доверия восстанавливается медленнее, чем тратится. Один разговор по структуре возвращает часть, но не всё — для остального нужны месяцы обычных разговоров.

Практический вывод: цена ссоры — не время, а сокращение тем, которые вы можете обсуждать.

Ссора и её выгоды

У ссоры, как ни странно, есть выгоды — иначе люди не возвращались бы к ней так охотно.

Первая: ссора даёт ощущение правоты. В ней всегда есть тот, кто «на самом деле» прав, и это поддерживает самооценку.

Вторая: ссора заменяет решение. Пока идёт спор, задача не решается, но и ответственность за решение не наступает — её можно отложить.

Третья: ссора сближает. Парадоксально, но после сильной ссоры и примирения люди иногда чувствуют близость сильнее, чем до неё. Это работает как эмоциональные качели, и это одна из причин, по которым ссоры повторяются.

Понимание выгод важно не для осуждения, а для честности: пока выгоды не увидены, от ссоры трудно отказаться.

Практический вывод: у ссоры есть выгоды — правота, отсрочка решения, близость после примирения; их стоит видеть, чтобы не возвращаться к ссоре.

Что запомнить

Повод всегда меньше причины.

В ссоре одновременно обсуждаются факт, значение и идентичность.

В ссоре сначала снижают угрозу, потом говорят о содержании.

Эскалация — цепочка, из которой нужно выйти, а не победить в ней.

Ссору отличают оценка, обобщение, ответная оценка и эскалация.

Конфликт решают, ссору прекращают — в таком порядке.

Практический вывод: чтобы прекратить ссору, достаточно назвать, что идёт не тот разговор, — и это первое, что стоит освоить.

Мост

Мы разобрали, чем ссора отличается от конфликта. Дальше — то, что происходит в первые полторы минуты: именно там закладывается, будет разговор решением или ссорой.

Следующая глава — о первых девяноста секундах.

Глава 2. Что происходит в первые девяносто секунд

Полторы минуты решают, будет ли разговор разговором. Дальше вы либо обсуждаете задачу, либо участвуете в ссоре — и второе почти необратимо.

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.