O.V.K — X.T.R

КОНФЛИКТ

СПОР, ССОРА, ПРИМИРЕНИЕ: УСТРОЙСТВО И РЕМЕСЛО



ИЗ-ЗА ЧЕГО СПОРЯТ, КАК ССОРЯТСЯ И КАК МИРЯТСЯ



O.V.K — X.T.R

КОНФЛИКТ

СПОР, ССОРА, ПРИМИРЕНИЕ: УСТРОЙСТВО И РЕМЕСЛО

Книга о том, как устроено столкновение:
чем спор о *деле* отличается от ссоры о *людях*, как растёт вражда,
как спорить, не теряя союзника, и как мириться, не теряя *лица*



НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Мирись с соперником твоим скорее, пока ты ещё на пути с ним».

— Евангелие от Матфея, 5:25



Книга писана для того, кто спорит
и хочет выйти из спора
с делом и с союзником.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое конфликт 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о распре 5
V. Судья и посредник 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем конфликт не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Спор, ссора, вражда 11
X. Предмет и повод 12
XI. Позиция и интерес 13
XII. Ступени вражды 14
XIII. Гнев 15
XIV. Лицо и честь 16
XV. Третий 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Остудить жар 20
XVIII. Назвать предмет 21
XIX. Выслушать довод 22
XX. Говорить о себе 23
XXI. Искать интерес 24
XXII. Уступка и обмен 25
XXIII. Примирение 26
XXIV. Спор на письме 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Победа любой ценой 29
XXVI. Бегство от спора 30
XXVII. Переход на лицо 31
XXVIII. Презрение 32
XXIX. Каменная стена 33
XXX. Старые счёты 34
XXXI. Союз против 35
XXXII. Худой мир 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего конфликт не может 38
XXXIV. Закон конфликта 39
XXXV. Конфликт и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена спорящего 42
XXXVIII. Правила в споре 43
XXXIX. Правила после ссоры 44
XL. Заключение: конфликт и мера 45



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



ОСНОВАНИЯ

Что есть конфликт и откуда его имя, чему учили древние,
судья и посредник, что измерили опыты,
и чем он не является

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое конфликт

⚔

Конфликтом зовётся столкновение, в котором двое хотят несовместимого и каждый мешает другому получить своё.

Несовместимость. Где желания уживаются, там нет конфликта, а есть лишь несходство. Конфликт начинается, когда моё «да» есть твоё «нет».

Он неизбежен. Где люди живут и делают общее, там сталкиваются выгоды, вкусы и понятия о должном. Вопрос не в том, будет ли конфликт, а в том, чем он кончится.

Он бывает полезен. Спор вскрывает ошибку, проверяет решение, обновляет уговор. Вреден не конфликт, а дурное его ведение.

Книга стоит рядом с книгами о стратегии, о риторике и о доверии: первая учит борьбе, вторая — доводу, третья — союзу. Здесь предмет — само столкновение.

Правило: *не спрашивай, как избежать конфликта; спрашивай, как его вести.*

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

⚔

«Конфликт» — латинское «конфликтус», от «конфлигере»: сталкиваться, ударяться друг о друга.

Русское «спор». Старое слово с двойным смыслом: «спорый» значит успешный, обильный. Спор некогда был и состязанием, из которого выходит прибыток.

«Ссора». Разрыв лада между людьми; ссорятся не о предмете, а друг с другом.

«Мир». В русском одно слово значит и покой после вражды, и общину, и вселенную. Помириться значит вернуться в общий мир.

Различим. *Спор* — столкновение доводов о деле. *Ссора* — столкновение людей. *Вражда* — устойчивое желание вреда. *Конфликт* — общее имя всех трёх.

Правило: *спор о деле спорит, ссора о людях ссорит; различай их.*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

⚔

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях.

Первое: за позицией стоит интерес. Люди требуют одного, а нуждаются в другом. Позиции несовместимы чаще, чем интересы; поиск интереса открывает выход, которого не было.

Второе: конфликт растёт сам. Каждый ответ немного сильнее удара; обида копится; предмет забывается, а вражда остаётся. Без усилия спор ползёт вверх по ступеням.

Третье: у спорящих есть лицо. Человек защищает не только выгоду, но и честь; уступка, стоящая лица, дороже уступки, стоящей денег.

Отсюда ремесло третьей части: остудить, назвать предмет, выслушать, найти интерес, обменять уступки, помириться; и противник четвёртой: победа любой ценой, бегство, презрение, старые счёты.

Правило: *ищи интерес, гаси рост, береги лицо.*

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о распре

⚔

Древние видели в распре и закон мира, и болезнь общежития.

Гераклит: «Война — отец всего». Столкновение противоположностей движет миром; без спора нет перемены.

Аристотель, «Никомахова этика»: гневаться легко, но гневаться на кого следует, насколько следует, когда и за что следует — не всякому дано. Гнев не отвергнут, а измерен.

Сенека, «О гневе»: гнев есть кратковременное безумие; лучшее лекарство от него — промедление.

Сунь-цзы: высшее искусство — победить, не сражаясь.

Евангелие: «Мирись с соперником твоим скорее, пока ты ещё на пути с ним» — пока спор не дошёл до судьи.

Правило: *спор неизбежен, гнев измерим, мир дешевле в начале.*

ГЛАВА ПЯТАЯ

Судья и посредник

⚔

Столкновение стало ремеслом у тех, кто разбирает чужие распри.

Судья решает за стороны: кто прав, кто виноват. Решение окончательно, но один уходит побеждённым, и мир часто остаётся худым.

Третейский судья избран самими спорящими; ему подчиняются потому, что сами выбрали.

Посредник ничего не решает: он помогает сторонам самим найти решение. Выходит медленнее, но держится крепче, ибо своё решение исполняют охотнее чужого.

Фишер и Юри, Гарвардский проект переговоров, книга «Путь к согласию», 1981: отделять людей от предмета, говорить об интересах, а не о позициях, искать выгоду для обоих, опираться на беспристрастные мерки.

Правило: *решение, найденное сторонами, держится крепче решения, вынесенного им.*

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

⚔

Двадцатый век изучил, как вражда рождается и как гаснет.

Шериф, 1954, опыт в лагере «Пещера разбойников»: две группы мальчиков, поставленные в соревнование, быстро стали враждовать; вражду сняли не встречи, а общие задачи, которых нельзя было решить порознь.

Дойч, 1973, «Разрешение конфликта»: спор, ведённый как совместная задача, укрепляет отношения; ведённый как состязание — разрушает.

Томас и Килманн, 1974: пять способов вести конфликт — соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

Гласл, 1980: девять ступеней роста вражды; о том глава двенадцатая.

Готтман, 1990-е: по тому, как пары ссорятся, можно предсказать распад; о том глава двадцать восьмая.

Правило: *общая задача гасит вражду; состязание её кормит.*

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

⚔

У нас о ссоре лучше всего сказали пословица и сатира.

Пословица: «Худой мир лучше доброй ссоры». Правда, но не вся: о худом мире глава тридцать вторая.

Гоголь, «Повесть о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем», 1834: два друга рассорились из-за ружья и одного обидного слова — «гусак» — и судились годами. Повод ничтожен, лицо задето, предмет забыт.

Мировой суд, учреждённый реформой 1864 года, разбирал малые распри и склонял стороны к мировой.

Бахтин: истина рождается между людьми, в диалоге; спор есть её способ, а не помеха.

Правило: *русская школа учит: повод мал, обида велика, мир дорог.*

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем конфликт не является

⚔

Отсечём лишнее.

Он не есть зло. Спор о деле бывает здоровее согласия, в котором молчат несогласные.

Он не есть война. Война ищет уничтожения; конфликт ищет решения.

Он не есть непонимание. Бывает, что поняли друг друга прекрасно и хотят разного.

Он не есть приговор отношениям. Крепкие союзы спорят; распадаются те, где спорят дурно.

Он не есть крик. Можно ссориться шёпотом и спорить громко.

И он не решается одной добротой. Уступчивость без интереса лишь откладывает спор.

Что же он есть? *Столкновение несовместимого, которое можно вести к решению или к вражде*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ



УСТРОЙСТВО

Спор, ссора и вражда, предмет и повод,
позиция и интерес, ступени вражды,
гнев, лицо и честь, третий, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Спор, ссора, вражда

⚔

Конфликт бывает трёх родов, и каждый требует своего обхождения.

спор	ссора	вражда
о деле	об отношении	о вреде другому

Спор. Предмет вне людей: цена, срок, способ. Решается доводом и мерой.

Ссора. Предмет — сами люди: обида, неуважение. Доводы здесь бессильны; нужно признание и извинение.

Вражда. Цель уже не выиграть, а навредить. Здесь нужен третий или граница.

Правило: *спор решай доводом, ссору — признанием, вражду — границей.*

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Предмет и повод

⚔

Повод есть то, из-за чего вспыхнуло; предмет — то, о чём на самом деле спор.

Немытая чашка бывает поводом, а предметом — неравный труд в доме. Спорить о чашке бесполезно: вымоют её, найдётся другая.

Как отличить. Если сила спора не по мере повода — предмет лежит глубже. Если ссоры повторяются на разные поводы — предмет один.

Спросить о предмете: «что тебя в этом задевает?», «о чём мы на самом деле?».

Предмет бывает стыден. Легче спорить о чашке, чем признать ревность или страх. Не срывай покров силой; дай назвать самому.

Правило: *решай предмет, а не повод; повод вернётся, пока предмет жив.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Позиция и интерес

⚔

Позиция есть то, чего требуют; интерес — то, зачем требуют.

Притча о двух сёстрах, любимая переговорщиками: обе требуют один апельсин; делят пополам; одной нужна была мякоть, другой — кожура для пирога. Спросили бы «зачем» — каждая получила бы всё.

Позиции исключают друг друга, интересы часто нет. За одним требованием может стоять несколько нужд, и одну нужду можно удовлетворить многими способами.

Общие интересы тоже есть почти всегда: сохранить дело, дом, имя, время.

Интерес спрашивают: «зачем тебе это?», «что будет, если получишь?», «что пугает, если нет?».

Правило: *за «что» спроси «зачем»; спорят о позициях, договариваются об интересах*.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Ступени вражды

⚔

Австрийский исследователь Фридрих Гласл описал рост конфликта как спуск по ступеням.

Вначале — твердение позиций, спор, действия вместо слов. Здесь стороны ещё могут выиграть обе.

Середина — поиск союзников, образ врага, удар по лицу противника, угрозы. Выиграть может уже только один.

Конец — ограниченные удары, разрушение, «вместе в пропасть». Проигрывают все.

Каждая ступень отрезает часть выходов. Чем раньше остановлен спуск, тем больше выходов открыто.

Узнать ступень: говорим ли ещё о деле? Ищем ли союзников? Хотим ли вреда больше, чем выгоды?

Правило: *всякий спор гаси на той ступени, где он сейчас; ниже будет дороже.*

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Гнев

⚔

Гнев есть сила, поднимающаяся на обиду и преграду; в споре он и топливо, и пожар.

Гнев говорит правду о том, что задето: право, честь, выгода. Его стоит услышать.

Гнев говорит неправду о мере: в гневе всё кажется больше и злонамереннее, чем есть.

Гнев сужает. Разгневанный видит один выход и не слышит доводов; решения, принятые в гневе, пересматривают потом со стыдом.

Гнев заразен. Крик рождает крик. Кто остался спокоен, держит спор в своих руках.

Сенека: *лучшее лекарство от гнева — промедление.* О том глава семнадцатая и книга о самообладании.

Правило: *гнев слушай как весть, но не бери в советники*.

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Лицо и честь

⚔

Лицом зовётся образ человека в глазах других; в конфликте его защищают яростнее выгоды.

Уступка при свидетелях стоит дороже уступки наедине. Кто прилюдно загнан в угол, будет драться и в ущерб себе.

Оставь выход. Сунь-цзы советовал оставлять окружённому врагу путь к бегству. Предложи другому решение, в котором он не выглядит побеждённым.

Своё лицо тоже мешает: признать ошибку трудно, отступить стыдно. Спроси себя, что ты защищаешь — дело или образ.

Сохранение лица не есть ложь: можно признать правоту другого в важном и его заслугу в прочем.

Правило: *не загоняй в угол при свидетелях; оставь противнику достойный выход.*

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Третий

⚔

Когда двое не могут сами, нужен третий; но третий бывает разным.

Посредник беспристрастен и не решает; он возвращает спор от лиц к предмету.

Судья решает; нужен, когда стороны не договорятся, но цена договора — проигравший.

Союзник берёт сторону; он не гасит конфликт, а расширяет его. О том глава тридцать первая.

Зритель ничего не делает, но при нём спорят жёстче, ибо на кону лицо.

Когда звать третьего: когда говорите по кругу, когда один сильнее, когда вражда перешла в желание вреда.

Как выбирать: того, кому доверяют оба.

Правило: *зови посредника прежде, чем союзника, и союзника не зови вовсе*.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера

⚔

Мера конфликта — спорить столько, сколько стоит предмет, и так, чтобы после спора остался союзник.

Не всякий спор стоит свеч. Спроси: важно ли это через год? Если нет — уступи легко.

Важное не уступай. Уступчивость в главном копит обиду, которая взорвётся позже и хуже.

Сила по мере. Отвечай не сильнее, чем задет; сильный ответ поднимает на ступень.

Время по мере. Спор о малом решай быстро; большое не решай в один вечер.

Цель спора — решение и мир, а не победа. Выигранный спор с проигранным союзником есть потеря.

Правило: *уступай в малом легко, в главном твёрдо стой, силу держи по обиде*. О ремесле — третья часть.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ



РЕМЕСЛО

Остудить жар, назвать предмет, выслушать довод,
говорить о себе, искать интерес,
уступка и обмен, примирение, спор на письме

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Остудить жар

⚔

Спор в жару не решают, а лишь ведут к следующей ступени; первое ремесло — остудить.

Пауза. «Давай вернёмся к этому через час» — не бегство, если назван срок. Без срока пауза становится стеной.

Тело. Сядь, говори тише и медленнее; дыхание длиннее выдохом. Тело успокаивается раньше мыслей.

Назвать жар. «Мы оба на взводе» — простое признание снимает часть напряжения.

Не в дороге и не ночью. Усталость, голод и поздний час поднимают любой спор на ступень.

Не при зрителях. Перенеси спор туда, где никто не смотрит; лицо защищать станет незачем.

Правило: *сначала остуди, потом решай; пауза с названным сроком не есть бегство.*

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Назвать предмет

⚔

Половина споров длится потому, что спорящие спорят о разном.

Одна фраза. Сформулируй предмет в одну фразу и спроси: «мы об этом?». Часто выясняется, что нет.

Один предмет за раз. Когда в спор сваливают всё накопленное, решить нельзя ничего. Отложи прочее: «об этом потом, сейчас — вот о чём».

Конкретно. Не «ты всегда опаздываешь», а «вчера и в четверг ты пришёл на час позже». Обобщение спорит с личностью, частный случай — с делом.

Предмет вне людей. Положи его на стол между вами: «задача — как поделить отпуск», а не «ты эгоист».

Правило: *один предмет, одной фразой, на столе между вами*.

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Выслушать довод

⚔

Спорящий обычно слушает, чтобы возразить; выслушать — значит слушать, чтобы понять.

Пересказ. Прежде ответа перескажи довод другого так, чтобы он сказал: «да, именно так». Анатоль Рапопорт советовал это как первое правило честного спора.

Сильнейший довод. Отвечай на лучшую форму чужой мысли, а не на слабейшую. Победа над соломенным чучелом ничего не решает.

Признай верное. Найди, в чём другой прав, и скажи. Это не уступка, а честность; и это открывает его слух для твоего довода.

Не перебивать. Прерванный будет повторять, пока не выговорится.

Правило: *перескажи, признай верное, потом возражай; о том книга о внимательности*.

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Говорить о себе

⚔

В ссоре обвинение начинается с «ты»; спор о деле — с «я».

«Ты-речь»: «ты меня не уважаешь». Это приговор, и на него отвечают защитой.

«Я-речь»: «когда ты перебиваешь, я теряю мысль и злюсь». Психолог Томас Гордон учил этому ещё в 1970-е. Здесь нет обвинения, есть весть о себе.

Строй: что сделано, без оценки; что я чувствую; чего мне нужно.

Без «всегда» и «никогда». Они всегда неправда и никогда не помогают.

Не маскируй. «Я чувствую, что ты эгоист» — та же «ты-речь» в чужом платье.

Правило: *говори о поступке, о себе и о нужде, а не о природе другого.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Искать интерес

⚔

Решение, устраивающее обоих, обычно *лежит* за позициями, у интересов.

Спроси «зачем» о каждом требовании, чужом и своём.

Выпиши интересы обеих сторон в два столбца; отметь общие. Их обычно больше, чем казалось.

Придумай много. Прежде чем выбирать, набросай несколько решений, не оценивая. Спор суживает выбор до двух; поиск расширяет.

Беспристрастная мерка. Цена на рынке, обычай, мнение знатока — то, с чем спорить не с тобой, а с миром. Фишер и Юри считали это главным средством против упрямства.

Общая задача. Как у Шерифа: поставь цель, которой нельзя достичь порознь.

Правило: *выпиши интересы, придумай много, мерь беспристрастным*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Уступка и обмен

⚔

Уступка есть монета спора; кто тратит её с умом, выходит с выгодой.

Разная цена. То, что тебе дёшево, другому бывает дорого; меняй дешёвое своё на дорогое чужое.

Обмен, а не подарок. «Уступлю в сроке, если уступишь в цене». Уступка без ответа приучает требовать.

Малыми шагами. Большая уступка сразу не оставляет места для дальнейших.

Называй уступку. Незамеченная уступка не считается; скажи вслух, что отдаёшь.

Компромисс — не всегда лучшее. Поделить пополам значит часто, что никто не получил нужного. Ищи прежде решение по интересам.

Что не уступают: главное, честь, безопасность.

Правило: *меняй дешёвое на дорогое, вслух, по шагу; главное не продавай*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Примирение

⚔

Решить спор ещё не значит помириться; мир восстанавливают особым действием.

Извинение. Полное содержит три части: что я сделал; что это тебе причинило; что я сделаю иначе. «Прости, если обидел» — не извинение: в нём нет ни вины, ни дела.

Принять извинение тоже труд: не добивать, не требовать второго.

Первым. Сделать первый шаг к миру — сила, а не слабость. Ждущий шага от другого может ждать годы, как гоголевские Иваны.

Знак мира. Совместная трапеза, рукопожатие, общее дело — мир закрепляется действием, не только словом.

Закрыть. Помирившись, не поминать.

Правило: *извинись полно, прими без добивания, закрепи делом*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Спор на письме

⚔

Письмо лишено голоса и лица, и потому спор на письме ожесточается быстрее.

Тон теряется. Сухость читается как злость, шутка — как издёвка. Пиши теплее, чем говорил бы.

Не отвечай сразу. Гневный ответ напиши, но не отправляй до утра. Утром перепишешь.

Короче. Длинное письмо в споре читают как обвинительный акт.

Переведи в голос. После второго обмена колкостями позвони или встреться: письмо спор не решит.

Запись полезна для итога. Решение, найденное вслух, запиши и пошли: «правильно ли я понял, что договорились о …».

Нет открытых писем. Спор при всех — спор за лицо.

Правило: *спорь голосом, итог записывай, гневное письмо отправляй утром или никогда.*

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ



ПРОТИВНИК

Победа любой ценой и бегство от спора, переход на лицо,
презрение, каменная стена, старые счёты,
союз против, худой мир

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Победа любой ценой

⚔

Первая порча — спорить ради победы, а не ради решения.

Признаки. Важно последнее слово; уступка кажется поражением; довод другого ищут не понять, а опрокинуть.

Цена. Побеждённый не согласен, а сломлен; он исполнит решение плохо и отыграется при случае. Пиррова победа: ещё одна такая — и союзника нет.

С близкими эта порча губительнее всего: проигравший в доме — тоже ты.

Проверка: спроси себя, что ты выиграешь, если прав. Если только правоту — остановись.

Лекарство. Вернуть цель: решение, после которого оба могут жить.

Правило: *кто выиграл спор и проиграл союзника, тот проиграл.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Бегство от спора

⚔

Вторая порча, противоположная первой: избегать всякого столкновения.

Признаки. «Не стоит портить вечер», «само пройдёт», «ладно, как скажешь», а внутри — несогласие.

Что происходит. Невысказанное копится; через год прорывается по ничтожному поводу с силой, непонятной другому.

Чем вредит делу. Где молчат несогласные, ошибки проходят без возражения, и решение хуже, чем могло быть.

Избегание уместно, когда предмет мал или время не то. Порча — когда оно стало правилом.

Лекарство. Говорить рано и мало, пока спор мелок. Малое несогласие, названное сегодня, дешевле большой ссоры потом.

Правило: *несогласие называй, пока оно мало; молчание копит, а не гасит.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Переход на лицо

⚔

Третья порча — спорить не с доводом, а с человеком.

Признаки. «Что ты понимаешь», «ты всегда такой», «кто бы говорил». Логики зовут это доводом к человеку.

Что происходит. Спор о деле превращается в ссору: теперь защищают не мнение, а себя. Предмет забыт.

Мягкие формы не лучше: «ты просто устал», «это в тебе обида говорит» — так отказывают доводу в праве быть услышанным.

Если на лицо перешли с тобой — не отвечай тем же; верни к делу: «может быть; а по сути?».

Лекарство. Правило стола: предмет на столе, люди по сторонам.

Правило: *спорь с доводом, не с человеком; перешли на лицо — верни к делу.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Презрение

⚔

Четвёртая порча, самая ядовитая: ставить себя выше другого в споре.

Готтман назвал четырёх вестников распада пары: критику личности, презрение, оборону и каменную стену. Презрение он счёл сильнейшим предвестником разрыва.

Признаки. Насмешка, закатанные глаза, передразнивание, снисходительный тон, «ну конечно».

Что оно говорит. Не «ты неправ», а «ты ничто». На это отвечают не доводом, а войной.

Откуда. Из долго копившегося неуважения; презрение — поздний плод неразрешённых споров.

Лекарство — обратное: замечать и называть в другом доброе, благодарить за малое. Готтман нашёл, что прочные пары делают это много чаще.

Правило: *презрение не спорит, а казнит; изгоняй его благодарностью*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Каменная стена

⚔

Пятая порча — уйти в молчание посреди спора и не отвечать.

Признаки. Взгляд в сторону, односложные ответы, уход в телефон или за дверь без слова.

Откуда. Часто не из злобы, а от переполнения: человек не выдерживает жара и закрывается.

Чем вредит. Другой, не получая ответа, давит сильнее; стена растёт, давление тоже.

Отличие от паузы. Пауза названа и имеет срок: «мне нужно полчаса, потом договорим». Стена молчит и срока не знает.

Лекарство. Замечая в себе переполнение, назови его и возьми паузу честно. Замечая стену в другом — не штурмуй, предложи перерыв.

Правило: *вместо стены — пауза с названным сроком*.

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Старые счёты

⚔

Шестая порча — тащить в нынешний спор все прошлые обиды.

Признаки. «А помнишь, три года назад…», «и так всегда», «ты и тогда…».

Что происходит. Предмет тонет в списке; решить нельзя ничего, потому что решать приходится всё сразу.

Откуда. От прежних споров, которые не были доведены до мира: закопанное не умерло.

Лекарство первое: один предмет за раз. Старое — отдельным разговором, если оно живо.

Лекарство второе: доводить каждый спор до конца и закрывать. Закрытое не поминают.

Если счёт огромен — нужен третий, о том глава пятнадцатая.

Правило: *спорь о сегодняшнем; старое либо закрыто, либо заслуживает своего разговора.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Союз против

⚔

Седьмая порча — искать союзников в споре и превращать двоих в два стана.

Признаки. «Все считают, что ты неправ», жалобы общим знакомым, привлечение родни, начальства, публики.

Что происходит. У Гласла это ступень, на которой спор перестаёт быть решаемым между двумя: теперь у каждого есть перед кем держать лицо.

Союзники ожесточают. Они слышат одну сторону, подтверждают обиду и не несут цены примирения.

Совет и союз различны. Спросить совета у одного доверенного — можно; вербовать сторонников — порча.

Лекарство. Спорить с тем, с кем спор; чужих звать лишь посредниками.

Правило: *ищи совета, а не войска; каждый союзник делает мир дороже.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Худой мир

⚔

Восьмая порча — мир без решения: спор замят, предмет остался.

Признаки. «Ну и хватит об этом»; вежливая холодность; оба делают вид, что всё в порядке.

Пословица права, что худой мир лучше доброй ссоры; но худой мир не лучше доброго спора.

Чем вредит. Непогашенный предмет тлеет и вспыхивает при следующем поводе; каждая вспышка сильнее.

Мнимое согласие в деле ещё хуже: согласились, а исполнять не собираются.

Как отличить истинный мир: предмет назван, решение найдено, обиды признаны, оба могут вспомнить спор без жара.

Лекарство. Вернуться к предмету, когда остыло, и довести дело.

Правило: *мир без решения есть перемирие; доводи спор до конца.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ



ГРАНИЦА

Чего конфликт не может, закон конфликта,
конфликт и дело, упражнения, гигиена,
правила в споре и после ссоры, заключение

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего конфликт не может

⚔

У ремесла спора есть пределы, и знать их надлежит прежде, чем садиться за стол.

Оно не мирит с тем, кто мира не хочет. Для согласия нужны двое; одному остаётся граница.

Оно не уравнивает силы. Где один властен над другим, честный спор труден; нужен третий или закон.

Оно не решает всё. Бывают интересы несовместимые до конца; тогда честнее разойтись.

Оно не лечит насилие. С тем, кто бьёт или грозит, не спорят о предмете; от него защищаются.

Оно не отменяет правоты. Мир не требует признать ложь истиной.

И оно не бывает без цены. Всякий спор чего-то стоит.

Кто знает эти пределы, тот спорит, где можно договориться, и ставит границу, где нельзя.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон конфликта

⚔

Выведем закон из трёх оснований и восьми порч.

Из первого — за позицией интерес — следует спрашивать «зачем» и искать решение для обоих.

Из второго — конфликт растёт сам — следует гасить на нынешней ступени, остужать, держать один предмет.

Из третьего — у спорящих лицо — следует не загонять в угол и оставлять выход.

Восемь порч суть нарушения: победа и бегство, лицо и презрение, стена и старые счёты, союз против и худой мир.

> Спорь о деле, а не о человеке;
> спроси «зачем» за каждым «что»;
> гаси на той ступени, где стоишь;
> оставь противнику лицо;
> доводи до мира и закрывай.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Конфликт и дело

⚔

В деле спор есть орудие качества, если вести его о деле.

Спор о задаче полезен: он вскрывает ошибки и улучшает решения. Спор о людях вреден: он тратит силы и разрушает артель.

Разреши несогласие. Старший, при котором возражать опасно, узнаёт об ошибках последним.

Договорись о правилах спора заранее: как решаем, кто решает, если не сошлись.

Решил — исполняй. Спорь до решения; после решения исполняй, даже несогласный, и пересматривай лишь по новым фактам.

С заказчиком — ищи интерес за требованием; с поставщиком — беспристрастную мерку.

Правило: *в деле спорь о задаче до решения и исполняй после.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

⚔

Ремесло спора упражняется, как всякое.

Пересказ. В ближайшем споре перескажи довод другого до его «да, так». Отметь, как изменился тон.

Зачем. Неделю к каждому чужому требованию мысленно добавляй «зачем?». Записывай найденные интересы.

Я-речь. Перепиши три своих недавних упрёка из «ты» в «я»: поступок, чувство, нужда.

Ступень. Вспомни последнюю ссору и определи, до какой ступени она дошла и где можно было остановиться.

Полное извинение. Найди долг извинения и принеси его в три части.

Гневное письмо. Напиши и не отправь; утром перечитай.

Правило: *упражняй слух пересказом, речь — «я», мир — извинением*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена спорящего

⚔

Спор требует ухода за собой, ибо в нём быстро устают и портятся.

Сытым и выспавшимся. Голод и усталость делают из спора ссору.

Не в дороге, не в постели, не при гостях. *Для* спора есть место и час.

Знай свои кнопки. Какие слова тебя поднимают вмиг? Узнав их, ты заметишь толчок и не прыгнешь.

После спора — отойди. Прогулка, работа руками, сон; не пережёвывай ночью.

Не копи. Малое несогласие назови в тот же день.

Держи союзника вне спора — того, с кем можно выговориться, не вербуя его в войско.

Правило: *спорь в ясной голове, в своё время, и отпускай после.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила в споре

⚔

Сжато, для самой минуты спора.

Остынь, или назови паузу со сроком.

Назови предмет одной фразой.

Один предмет за раз.

Перескажи прежде ответа.

Признай, в чём другой прав.

Говори «я», без «всегда» и «никогда».

Спроси «зачем».

Меняй уступки, вслух.

Оставь выход.

И помни, что после спора вам ещё жить вместе.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила после ссоры

⚔

Для часов и дней после ссоры.

Дай остыть, но не больше суток без слова.

Спроси себя, в чём был твой вклад.

Извинись за своё полно: дело, вред, иначе.

Не требуй ответного извинения как условия.

Вернись к предмету, если он не решён.

Закрепи мир делом.

Закрой и не поминай.

И помни, что первый шаг к миру делает сильный.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: конфликт и мера

⚔

Сведём книгу к немногому.

Конфликт есть *столкновение несовместимого*. За позицией стоит интерес; конфликт растёт сам, ступень за ступенью; у спорящих есть лицо.

Он бывает трёх родов: спор о деле решают доводом, ссору о людях — признанием, вражду — границей и третьим.

Ремесло едино в правиле: остудить, назвать один предмет, пересказать довод, говорить «я», спросить «зачем», менять уступки, оставить выход, извиниться полно и закрыть.

И последнее. *Мирись с соперником скорее, пока ты ещё на пути с ним*: мир дешевле всего в начале спора и дороже всего в конце. Кто спорит о деле и бережёт человека, тот выходит из спора с решением и с союзником. На этом стоит и конфликт, и мера.

⚔



КОНФЛИКТ

Спор, ссора, примирение: устройство и ремесло

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм

