

Прохладный душ здравомыслия в мире безумных пикировок.

Хелен Льюис, журналист, обозреватель The Atlantic

ИСКУССТВО КОНФЛИКТА

ПОЧЕМУ
СПОРЫ
РАЗЛУЧАЮТ
И
КАК
ОНИ
МОГУТ
ОБЪЕДИНЯТЬ

ИЭН ЛЕСЛИ

Иэн Лесли

**Искусство конфликта.
Почему споры разлучают и
как они могут объединять**

«Азбука-Аттикус»

2021

УДК 316.62+159.9

ББК 88.53

Лесли И.

Искусство конфликта. Почему споры разлучают и как они могут объединять / И. Лесли — «Азбука-Аттикус», 2021

ISBN 978-5-389-21559-7

В чем секрет гармоничных отношений? Что стоит за некоторыми из величайших научных и творческих прорывов? Неожиданный ответ: конфликт. Продуктивное несогласие — это образ мышления, возможно, лучший из имеющихся. Оно развивает наш разум и творческий потенциал и даже может объединять. Оно жизненно необходимо для успеха любого совместного предприятия — от брака до коммерческой компании или демократического государства. В нашем все более склонном к конфликтам мире у нас остается единственный путь к сплочению и совместному прогрессу: учиться у тех, кто овладел искусством и наукой споров. Резюмируя опыт, полученный во взаимодействии с различными специалистами, автор этой книги предлагает набор эффективных инструментов, которые все мы можем использовать, чтобы наши диалоги были более конструктивными. «Чтобы преодолеть трудности, которые создает несогласие, нельзя избегать его. Вместо этого нам нужно радикально изменить наши мысли о нем и отношение к нему. Люди совсем не случайно снова и снова вовлекаются в конфликты. Конфликты — абсолютно необходимая составляющая жизни, и это не преувеличение». (Иэн Лесли) В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 316.62+159.9

ББК 88.53

ISBN 978-5-389-21559-7

© Лесли И., 2021
© Азбука-Аттикус, 2021

Содержание

Пролог. Допрос	8
Часть I. Почему нам нужны новые способы спорить	11
1. Не только бить или бежать	11
2. Как конфликты сближают	20
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Иэн Лесли

Искусство конфликта. Почему споры разлучают и как они могут объединять

Посвящается Дугласу, насчет которого мы все согласны

Ian Leslie

CONFLICTED Why Arguments Are Tearing Us Apart and How They Can Bring Us Together
International Rights Management: Susanna Lea Associates

© Ian Leslie, 2021

© Прокофьев Д. А., перевод на русский язык, 2022

© Оформление, издание на русском языке. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2022

КоЛибри®

* * *

Меня чрезвычайно интересуют люди – эти изобретательные, воинственные, пронизательные, склонные к самообману, своенравные и странные создания. В каждой из своих книг я выношу на свет один из аспектов человеческой психологии или человеческого поведения и рассматриваю его с разных сторон. Я советуюсь с психологами, антропологами, экономистами, историками и философами; я беседую с представителями самых невероятных специальностей. Я выискиваю самые потрясающие идеи и представления и приправляю всю эту смесь жизненными историями. В сущности, я стремлюсь сделать так, чтобы вы увидели нечто, казавшееся вам хорошо знакомым, в совершенно новом свете и достигли понимания, которое вы сможете применить в своей жизни. В этой книге я рассматриваю искусство и науку спора. В современном мире, пронизанном взаимосвязями, где каждый рассчитывает, что его мнение будет услышано, разногласий и конфликтов больше, чем когда-либо раньше, – но настало к этому никто не готовил! Поэтому мы либо ввязываемся в ссоры, либо избегаем споров – что, возможно, еще хуже. Я беседовал с людьми, успешно проводящими конфликтные разговоры в самых напряженных ситуациях, – дознавателями, переговорщиками, которые занимаются освобождением заложников, психотерапевтами, работающими с жертвами зависимостей, дипломатами, посредниками при разводах, исследователями взаимоотношений – и выделил из тех невероятных идей, которые я от них получил, набор принципов лучшего, более продуктивного спора – такого спора, который приводит к творческим достижениям, более толковым решениям и более глубокому взаимопониманию между людьми.

Никогда раньше мы не нуждались в нем так остро, как сейчас.

Иэн Лесли

Иэн Лесли – журналист, специалист по коммуникациям, консультирующий бизнес по вопросам стратегии бренда, внутренних коммуникаций и лидерского мышления. Он пишет о культуре, психологии, общественных тенденциях и политике для британских и американских изданий, включая New Statesman, Slate, Economist, Financial Times, NPR, Bloomberg.com, Guardian, Daily Mail, London Times, Daily Telegraph и Granta. Его приглашают в качестве эксперта на BBC, Sky и NPR.

При малейшем возражении мы стараемся обдумать не основательность или неосновательность его, а каким образом, всеми

*правдами и неправдами, его опровергнуть. Вместо того чтобы раскрыть
объятия, мы сжимаем кулаки¹.*

Мишель Монтень

Движение возникает из противоположностей².

Уильям Блейк. Бракосочетание Рая и Ада

Все кивали, никто не соглашался³.

Иэн Макьюэн. Амстердам

¹ Пер. с фр. Н. Я. Рыковой.

² Пер. с англ. А. Я. Сергеева.

³ Пер. с англ. В. П. Голышева.

Пролог. Допрос

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

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

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

Инструктаж закончен. Я прижимаю ладони к столу, чтобы полицейский не увидел, как у меня дрожат руки. «Вы готовы?» – спрашивает полицейский. «Да», – вру я. Дверь открывается. В комнату с важным видом входит подозреваемый.

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

– Какого хрена я буду тебе что-то рассказывать?

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

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

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

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

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

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

выражать противоположные точки зрения, не скатываясь к озлобленным ссорам или бесплодным тупиковым ситуациям? Что нам мешает?

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

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

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

Даже самый трудный спор можно превратить в продуктивный разговор, если обратить пристальное внимание на это скрытое измерение. Есть люди, которые зарабатывают этим на жизнь. Можно очень многому научиться у тех, кто проводит напряженные, важные, конфронтационные разговоры в рамках своей работы: полицейских, специалистов по переговорам об освобождении заложников, дипломатов и других. Я нахожу замечательные общие черты между задачами, которые решают такие специалисты, и задачами, которые приходится решать всем нам, будь то в семейных ссорах, политических дебатах или рабочих спорах. Объединив этот жизненный опыт с идеями и исследовательскими данными теории коммуникации и когнитивной психологии, я сумел найти универсальные правила продуктивного спора, которые каждый из нас может использовать в своей жизни.

В ходе этой работы я не только исполнял роль следователя по уголовным делам; я ездил в Мемфис, чтобы посмотреть, как полицейских учат проводить напряженные разговоры на улице в ситуациях, которые очень легко могут перейти в столкновения с применением насилия. Я разговаривал с посредниками в бракоразводных процессах о том, как им удается приводить к

соглашению людей, которые почти не могут находиться в одном помещении друг с другом. Я спрашивал психотерапевтов, как они разговаривают с пациентами, отвергающими все советы, которые им дают; я узнал, как специалисты по переговорам при захвате заложников убеждают людей не взрывать бомбы или не бросаться с мостов. Все эти специалисты занимаются очень разными вещами, но все они имеют большой опыт получения ценных результатов в самых бесперспективных ситуациях. Все они мастера разговора, скрывающегося за разговором.

Попутно я узнал много нового о людях, в том числе и о том человеке, который пишет эти строки. Я по природе человек не воинственный; мне бывает очень неуютно даже в самом неостром конфликте. Но я узнал, что конфликта вовсе не всегда следует избегать любой ценой и что в определенных условиях он может приносить огромную пользу и удовольствие. Я узнал, что дети бывают счастливее, когда спорят с родителями в открытую – если только эти споры не превращаются во вражду; что пары, у которых случаются бурные ссоры, часто бывают счастливее, чем те, которые избегают столкновений. Я узнал, что рабочие коллективы действуют более эффективно, когда их члены умеют прямо и даже страстно выражать свое несогласие, не разрушая ткань своих взаимоотношений. Я узнал, что чрезмерная бесконфликтность вредит нам и что мы можем извлечь максимальную пользу из наших различий, только если умеем правильно не соглашаться друг с другом.

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

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

Часть I. Почему нам нужны новые способы спорить

1. Не только бить или бежать

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

В 2010 году журнал Time описал миссию платформы Facebook⁴ следующим образом: «Укрощать ревушую толпу и превращать пронизанный одиночеством, антисоциальный мир случайных шансов в мир дружелюбный». Эта теория была популярна в течение первого десятилетия массового использования интернета: чем больше люди смогут общаться друг с другом, тем дружелюбнее и отзывчивее они будут становиться и тем более здоровым будет наше публичное общение. Теперь, на пороге третьего десятилетия нового века, эта точка зрения кажется до боли наивной. Ревущие толпы сражаются днем и ночью. Интернет связывает людей, но вовсе не всегда создает ощущение товарищества. В худших своих проявлениях он может казаться машиной для производства разногласий и розни.

Пол Грэм, предприниматель из Кремниевой долины, отметил, что интернет – это среда, по самой природе своей порождающая несогласие. Цифровые платформы по сути своей интерактивны, то есть предназначены для взаимодействия людей, а люди, что уж скрывать, склонны спорить. Как говорит Грэм, «согласие, как правило, мотивирует людей слабее, чем несогласие». Читатели с большей вероятностью комментируют статьи или сообщения, с которыми они не согласны, и бывают при этом более многословны (число способов, которыми можно сказать «Я согласен», ограничено). Кроме того, если они с чем-то не согласны, то реагируют на это живее – то есть, как правило, злятся.

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

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

Американский антрополог Эдвард Т. Холл предложил различать два типа культур коммуникации – высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные. Как и все хорошие теории, эта упрощает действительность ради большей наглядности. В низкоконтекстуальных культурах общение бывает явным и прямым. То, что человек говорит, воспринимается как выражение его

⁴ Организация и социальная сеть, деятельность которых в РФ запрещена. – *Примеч. ред.*

мыслей и чувств. Чтобы понять сообщение, не обязательно понимать контекст – кто именно говорит и в каких обстоятельствах. В высококонтекстуальной культуре лишь немного высказывается явно, большая часть сообщения подразумевается. Смысл каждого сообщения определяется не столько его словами, сколько контекстом. Для такой культуры характерно непрямое, трудноуловимое, неоднозначное общение.

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

Высококонтекстуальные общества, подобные японскому, обычно бывают более традиционными и более формальными. Для успешного общения требуется глубокое понимание общих для этой культуры символов и негласных правил поведения, например почтения к старшим и вышестоящим. Основная цель общения – не обмен информацией или удовлетворение потребности высказаться, а поддержание хороших отношений. Основной упор делается на слушание, так как, чтобы понять, что говорится в высококонтекстуальном разговоре, слушающий должен уметь читать между строк. Говорящие в высококонтекстуальной культуре, как правило, экономят слова, ничего не имеют против пауз и спокойно ждут, пока настанет их очередь говорить.

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

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

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

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

Жизнь многих из нас, в какой бы точке мира мы ни находились, становится все более и более низкоконтекстуальной по мере того, как мы во все большем числе стекаемся в города, ведем дела с незнакомыми людьми и общаемся через смартфоны. В разных странах по-прежнему существуют разные культуры общения, но почти все они испытывают влияние одинаково направленных процессов развития коммерции, урбанизации и технологий – сил, которые растворяют традиции, сглаживают иерархические различия и открывают все более широкие возможности для споров. Совершенно не ясно, подготовлены ли мы к этому.

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

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

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

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

Если бы люди были существами абсолютно рациональными, мы вежливо выслушивали бы противоположную точку зрения, а затем давали бы взвешенный ответ. На практике несогласие затапливает наш мозг химическими сигналами, которые мешают нам сосредоточиться на обсуждаемом вопросе. Эти сигналы говорят нам: на *меня* нападают! «Я с вами не согласен» превращается в «Вы мне не нравитесь». Вместо того чтобы беспристрастно рассмотреть точку зрения оппонента, мы сосредоточиваемся на самозащите.

Такая нелюбовь к разногласиям глубоко укоренена в эволюционной истории. Нейробиологи Сара Гимбел и Джонас Каплан с помощью нейровизуализации головного мозга наблюдали за тем, что происходит, когда людям предъявляют данные, противоречащие их сокровенным политическим убеждениям. Оказалось, что это вызывает повышенную активность в тех же областях мозга, которые активизируются в ответ на физическую угрозу. Даже в сравнительно беззлобных спорах наш собеседник превращается в опасного противника, который стремится причинить нам вред. Именно это определяет физическую реакцию нашего организма: стеснение в груди, учащение пульса.

Животные реагируют на угрозу, используя две основные тактики, которые впервые описал в 1915 году гарвардский биолог Уолтер Брэдфорд Кэннон: «бей или беги». Люди ничем от них не отличаются. Несогласие может либо подтолкнуть нас к агрессивному, несдержанному поведению, а может побудить нас отступить и отказаться от своего мнения, лишь бы избежать конфликта. Эти атавистические реакции по-прежнему влияют на наше поведение и в нынешних низкоконтекстуальных условиях: мы либо ввязываемся в яростные и по большей части бесцельные споры, либо всеми силами стараемся уклониться от какого бы то ни было спора вообще. В XXI веке обе эти реакции становятся неэффективными.

Вам не придется долго искать примеры реакции типа «бей» в ситуации несогласия: достаточно открыть ленты ваших социальных сетей или заглянуть в раздел комментариев вашего любимого веб-сайта. Отчасти это связано с той причиной, которую мы уже называли, – интернет дает каждому возможность не соглашаться со всеми остальными, – но дело еще и в том, что социальные сети специально приспособлены для превращения разногласий в публичные перебранки. Распространено мнение, что социальные сети склонны создавать «эхо-камеры», в

которых человеку встречаются только те мнения, с которыми он заведомо согласен, но данные говорят об ином. Новостной рацион пользователей социальных сетей оказывается *более* разнородным, чем у тех, кто ими не пользуется: одно из исследований показывает, что пользователи получают новостную информацию из вдвое большего количества источников. Даже если они все равно предпочитают обращаться к информаторам, соглашающимся с их собственным мировоззрением, сам факт использования большего числа источников приводит к тому, что на них воздействует более широкий спектр мнений, хотя бы они того или нет. Интернет не создает пузыри, а прорывает их, порождая враждебность, страх и гнев.

В онлайн-общении активно используются морализаторские высказывания: «Это отвратительно, он мерзавец». Молли Крокет, нейробиолог из Йельского университета, отметила, что в офлайн-жизни мы редко сталкиваемся с поведением, которое кажется нам безнравственным, – по данным исследования, проведенного в США и Канаде, присутствие при безнравственных действиях составляет менее пяти процентов повседневных событий нашей жизни, – в то время как в интернете оно встречается нам все время. Новости иногда кажутся настоящим парадом злодеев и зверств. По имеющимся данным, вероятность узнать о вызывающих нравственное негодование событиях из сетевых источников выше, чем из традиционных СМИ. Отчасти это связано с тем, что информацией об ужасном более охотно делятся. Исследовательская группа, которую возглавляет Уильям Брэди, специалист по вычислительной социальной психологии из Нью-Йоркского университета, проанализировала более полумиллиона твитов по острым политическим вопросам. Оказалось, что употребление в твите слов, выражающих моральную оценку и эмоции, увеличивало его распространение по сети через ретвиты на 20 процентов на каждое дополнительное слово. Пользователи, публикующие рассерженные сообщения, усиливают свое положение благодаря лайкам и ретвитам, а платформы, на которых эти сообщения появляются, привлекают к себе внимание и участников, то есть активы, которые они продают рекламодателям. Поэтому сетевые платформы заинтересованы в стимулировании самых резких и провокационных вариантов любого спора. Нюансы, размышления и взаимопонимание – не просто случайные жертвы этих словесных перестрелок, а их неизбежные жертвы.

Онлайн не действуют социальные нормы, разрабатывавшиеся на протяжении многих столетий, чтобы защитить взаимоотношения от распространения гнева, например обычай не говорить с незнакомыми о политике или религии: мы беззаботно постим, твитим и пересылаем совершенно радиоактивные сообщения неизвестным нам людям. Когда мы сердимся на незнакомцев, мы реже прилагаем усилия, чтобы понять их точку зрения или относиться к ним беспристрастно. Психологи установили, что люди, которых они сердили, с большей вероятностью проявляли предвзятое отношение к тем, кто от них отличался, даже если те не имели никакого отношения к причине их гнева.

Разумеется, социальные сети – не реальная жизнь, и у нас мало данных, из которых следовало бы, что люди повторяют такие сердитые споры в личном общении. Однако это не такая безусловно положительная новость, как может показаться. На самом деле бесплодное негодование, которое мы видим онлайн, может быть проявлением отсутствия реального, продуманного несогласия: реакцией «бей», служащей дымовой завесой для реакции «беги». В исследовании распространения морализаторского негодования в Twitter, которое провел Уильям Брэди, это распространение происходило *внутри* групп либералов и консерваторов, а не между ними. Участники обсуждения сближались на почве общей неприязни к чужакам, но никто не вступал в споры. В каком-то смысле негодование лишь поверхностно касалось несогласия. Главной целью его выражения было согласие с единомышленниками.

Американцы, голосующие за республиканцев и демократов, все чаще селятся в разных районах, посещают разные церкви, ходят в разные магазины. Избиратели, которых обостряющая разногласия риторика СМИ отвращает от политики, не вступают в новые споры, а делают все возможное, чтобы избежать их. Проведенное в 2020 году исследование Колумбийского

университета выяснило, что политика стала в США самой непопулярной темой разговоров. Политологи Самара Клар и Янна Крупников выяснили, что наличие в районе предвыборных плакатов любой из двух партий снижает его привлекательность для всех покупателей недвижимости. В проведенном онлайн-опросе лишь чуть более 20 процентов респондентов сказали, что им не понравилось бы появление нового коллеги, придерживающегося тех же политических взглядов, что и они, если бы этот человек говорил на работе о политике. Когда эти же респонденты прочитали статью о политической поляризации, что вызвало у них озабоченность относительно неприятных разговоров, эта цифра выросла до 40 процентов.

Даже в низкоконтекстуальных культурах люди стараются уклоняться от разговоров, которые могут приводить к конфликтам и связанному с ними стрессу. По правде говоря, нам приятнее, когда с нами соглашаются, а не спорят, и приятнее соглашаться, чем спорить, особенно с людьми, в отношении с которыми мы не хотим создавать отчуждение. Но уклонение – *реакция «беги»* – также может быть чревато отчуждением.

В 2008 году Гарри Тэн основал Posterous, похожую на Tumblr платформу для микроблогов. Она сразу же оказалась чрезвычайно успешной и стала одним из самых популярных сайтов в интернете. Тэн с партнером заработали миллионы долларов и прославились среди своих товарищей по Кремниевой долине. Но в 2010 году посещаемость их сайта вышла на плато, и основатели платформы понятия не имели о причинах, по которым это произошло. «Мы не знали, почему мы росли, и не знали, почему мы перестали расти», – сказал мне Тэн. Он и его партнер никак не могли договориться, что им делать.

Исследование, проведенное Гарвардской школой бизнеса, установило, что 65 процентов стартапов терпят крах из-за «конфликта между соучредителями». Чтобы добиться успеха, руководителям молодой компании часто приходится совершать трудный переход от группы друзей, работающих над крутой идеей, к положению управляющих сложным предприятием с множеством акционеров. У людей, привыкших принимать решения инстинктивно и без оглядки на других, появляются новые, зачастую весьма обременительные обязанности, причем почти безо всякой подготовки. В кризисных ситуациях обнаруживаются недостатки сотрудников, нанятых только потому, что они были друзьями или родственниками основателей, и сплоченность исходного коллектива может подвергнуться разрушительным испытаниям.

Тэну с его безупречной вежливостью конфликты даются нелегко. «Мой отец был человеком своенравным и бесцеремонным, – говорит он. – Я вырос полной его противоположностью». Напряженность в отношениях с другом привела его на грань нервного и физического срыва. Он не спал и почти не ел; его пульс в покое был как у спринтера. Опасаясь за свое здоровье, он ушел из компании, созданию которой он отдал все свои силы. (Платформу Posterous приобрел Twitter, а вскоре после этого она прекратила работу.)

Когда в Posterous начался крах, Тэну и его партнеру срочно нужно было заняться совместным поиском решений. Вместо этого они избегали друг друга. Как в конце концов осознал Тэн, проблема состояла в том, что за годы успеха они ни разу не ссорились: «Я уклонялся от трудной работы, необходимой для установления правильных взаимоотношений и обеспечения оптимальной работы: осознания и разрешения конфликтов... Мы редко говорили друг с другом откровенно и честно». На поверхностный взгляд, отношения казались прочными; в глубине они были хрупкими.

В современных рабочих коллективах считается чрезвычайно важным поддержание хороших отношений с коллегами и обеспечение психологической безопасности. В худшем варианте все считают, что обязаны соглашаться, подавлять сомнения и не задавать неудобных вопросов. Однако между разными частями организации *должны* существовать противоречия, и нужно, чтобы сотрудники открыто обсуждали их, а не пытались молча добиваться своих собственных целей. Культура, негласно запрещающая несогласие, делает организацию более уязвимой для

мелочных офисных интриг, ошибочных решений и злоупотреблений властью. Те, кто сидит за столом, должны ощущать, что они не только могут, но и обязаны высказываться, когда им кажется, что что-то идет не так или кто-то не прав.

Издержки и выгоды несогласия не симметричны. Уклонение от спора, да и любого типа конфликта приносит выгоду немедленно: вы выходите из комнаты, буквально или психологически, и сразу же чувствуете себя спокойнее. Выгода от несогласия может проявиться не сразу, в отличие от связанного с ним дискомфорта; во многих случаях она бывает более долгосрочной, накапливается постепенно и в конечном счете оказывается более существенной.

Психологи, исследующие личность, выявили несколько устойчивых измеримых характеристик⁵, например открытость (меру, в которой человеку нравится новый опыт) и добросовестность (меру эффективности и организованности человека). Кроме того, они используют еще один термин, описывающий, насколько человеку свойственно сочувствие и сострадание, то есть, коротко говоря, насколько он приятен в общении. Как же называют эту черту психологи? *Agreeableness* – расположенность, доброжелательность, покладистость (букв. «способность соглашаться»). И это касается не только ученых. В повседневной речи мы описываем что-либо или кого-либо, что или кто нам не нравится, словом *disagreeable*. У нас есть глубоко укоренившееся ощущение, что проявление несогласия – это поведение в каком-то смысле нежелательное или даже постыдное.

Чтобы преодолеть трудности, которые создает несогласие, нельзя избегать его. Вместо этого нам нужно радикально изменить наши мысли о нем и отношение к нему. Люди совсем не случайно снова и снова вовлекаются в конфликты. Конфликты – абсолютно необходимая составляющая жизни, и это не преувеличение. Клетки и организмы выживают благодаря тому, что они подвергаются воздействию малых доз токсинов. Это позволяет им лучше изучить постоянно изменяющуюся среду, в которой они живут, и, когда им встречается смертельно опасная доза такого же токсина, они оказываются лучше подготовлены и умеют справиться с ней. Человеческие отношения устроены аналогичным образом: это живые существа, для выживания и благополучия которых нужны конфликты.

Раньше психологи, изучавшие семейные конфликты, сосредоточивали свое внимание на их разрушительном потенциале; высокий уровень разногласий между родителями и детьми является одним из стандартных признаков подростковой неудовлетворенности. Однако теперь все большее внимание уделяется конструктивной роли конфликтов. Как сообщают подростки, в течение типичного дня у них возникают 3–4 конфликта с родителями и 1–2 конфликта с друзьями. В исследовании, опубликованном в 1989 году, группа психологов, которую возглавлял Абрахам Тессер из Университета Джорджии, просила семьи, в которых были дети в возрасте от 11 до 14 лет, вести дневники возникающих у них споров по любым вопросам, от выбора телепрограммы до времени делать уроки. Исследователи выяснили, что дети, у которых было относительно большое количество разногласий с родителями, оказывались счастливее, обладали лучшей социальной адаптацией и показывали более высокие результаты в учебе.

Однако это относилось только к тем, у кого такие разногласия протекали мирно; дети, в семьях которых было множество озлобленных ссор, оказывались менее успешными. Похожие результаты были получены и в исследовании подростков, проведенном в 2007 году в Майами: дети, у которых дома было много конфликтов, с большей вероятностью добивались успехов в школе, но только если фоновые отношения в семье были теплыми и участливыми. Это подво-

⁵ Речь идет о модели так называемой «большой пятерки» черт человеческой личности, которая описывает личность пятью устойчивыми и взаимно независимыми общими характеристиками – открытостью опыту (*openness to experience*), добросовестностью или сознательностью (*conscientiousness*), экстраверсией (*extraversion*), доброжелательностью или покладистостью (*agreeableness*) и негативной эмоциональностью или невротизмом (*neuroticism*). – *Здесь и далее, если не указано иное, постраничные примеч. перев.*

дит нас к тому вопросу, который я буду рассматривать на протяжении всей этой книги: тому, насколько для здоровых разногласий необходимы здоровые взаимоотношения. Однако чрезвычайно важно отметить, что верно и обратное. Частые и откровенные разногласия делают взаимоотношения более способными противостоять серьезным трудностям – например краху коммерческой компании.

Работая инвестором, Гарри Тэн советует основателям стартапов открыто выражать несогласие. Как он говорит, он слишком часто видел, как основатели компаний совершают одну и ту же ошибку: «Конфликты – зло, поэтому нужно сделать так, чтобы их было как можно меньше». Самая распространенная ошибка администраторов компаний – заключить, что, раз ссоры разрушительны, значит, конфликты по природе своей нежелательны. На самом деле связь между конфликтностью и успешной работой коллектива не описывается простой линейной зависимостью, которая означала бы, что бóльшая конфликтность означает меньший успех, или наоборот. Статистики называют такую зависимость криволинейной. Она имеет форму перевернутой буквы U (см. график):



Имеющиеся данные говорят о том, что несогласие оказывает благотворное влияние и в семейной жизни, потому что оно выявляет проблемы и побуждает к изменениям. Однако чрезмерные ссоры, продолжающиеся после реализации этих благотворных аспектов, начинают разрушать взаимоотношения. Некоторое количество конфликтов может быть полезно для подростков, но неутрачивающие раздоры делают их несчастными.

Показательно, что у нас нет слова, которое хорошо описывало бы вовлеченность в невраждебные разногласия, у всех участников которых имеется общая цель продвижения к новому уровню взаимопонимания, лучшему решению или новым идеям. Слово «дебаты» подразумевает некое состязание, у которого должны быть победители и побежденные. В слове «спор» есть оттенок враждебного отношения. Слово «диалог» слишком пресно; слово «диспут» слишком невразумительно. Этот лингвистический пробел показывает, насколько мало у нас опыта продуктивного несогласия. Бить или бежать – наши естественные реакции; пра-

вильно не соглашаться – нет. В классическом труде «Метафоры, которыми мы живем» лингвисты Джордж Лакофф и Марк Джонсон отмечают, что мы описываем спор теми же словами, которыми мы описываем войну: мы говорим, что *защищаем* свои аргументы, что *нападаем на слабые места* в чем-либо рассуждении, что от чьих-то доводов *не оставили камня на камне*, что некто *разгромил* нашу идею. Эти метафоры проникают в реальность; они определяют то, как мы спорим. Мы видим в человеке, с которым спорим, врага, которого необходимо победить. Нам кажется, что на нас нападают; поэтому мы обороняем свои позиции. Представьте себе культуру, говорят Лакофф и Джонсон, которая рассматривает спор как танец: совместное представление, цель которого добиться максимально привлекательных и изящных движений. Возможно, в таком случае мы спорили бы и воспринимали бы спор совсем иначе. Мы считали бы его занятием не нервным и неприятным, а вдохновляющим и радостным. Споры не отдаляли бы нас друг от друга, а объединяли бы.

2. Как конфликты сближают

Пары и группы бывают счастливее, когда они привычны к страстным разногласиям. Конфликты могут объединять.

Никола Оверолл, профессор психологии Оклендского университета, выросла в большой, шумной новозеландской семье, в которой никто не стеснялся высказывать свое мнение. «Когда мои друзья или коллеги знакомятся с моими родными, они говорят мне: “О’кей, теперь я понимаю, почему ты изучаешь прямые конфликты!”» Оверолл занимается путями и причинами возникновения ссор в семейных парах. Романтические взаимоотношения интересуют ее потому, что пары интересны сами по себе, но еще и потому, что «то, как люди пытаются справляться с конфликтами в своих отношениях, говорит о том, какие стратегии они применяют на работе или в политике».

В 2008 году Оверолл начала исследование отношений, которому суждено было оказать сильное влияние на дисциплину, которой она занимается. Она предлагала супружеским парам поговорить о проблемах в их отношениях под видеозапись, но с глазу на глаз: в комнате не было никого, кроме супругов. Некоторые пары обсуждали свои проблемы спокойно и рационально; у других возникали темпераментные споры. «Меня часто спрашивают, неужели пары действительно втягиваются в личные ссоры прямо в лаборатории; но на самом деле это происходит очень легко, – говорит Оверолл. – У любой пары есть две-три темы, которые становятся причиной для частых ссор, и, когда они заговаривают об одном из таких предметов, они очень быстро начинают проявлять гнев и обиды». Затем Оверолл и ее сотрудники просмотрели видеозаписи этих сеансов и проанализировали каждый из них, в соответствии с широко используемой в этой области схемой. Она описывает четыре стиля общения, которые семейные пары использовали в своих непростых разговорах:



«Прямое сотрудничество» предполагает явные усилия прийти к непростым решениям или устранению проблем путем логических рассуждений. «Непрямое сотрудничество» – это поведение, которое смягчает и ослабляет конфликт, от объятий и извинений до попыток разрядить обстановку. «Прямое противостояние» – это переход к тому, что в Британии называют *a proper barney*⁶, с сердитыми обвинениями и требованиями изменений. «Непрямое противостояние» широко известно под названием «пассивная агрессия» – это попытки внушить собеседнику чувство вины, подчеркивая, как сильно его действия заделали вас, демонстративно заявляя: «ладно, я уберу в кухне *еще раз*, мне *совсем не трудно*».

В послевоенные годы исследователи в основном занимались различиями между парами, погрязшими во взаимной вражде, и теми, у которых в основном все в порядке. Сотни исследований установили, что в несчастливых парах чаще случаются споры, а счастливые больше выражают согласие и приязнь. Конфликт рассматривался только в качестве проблемы, решения которой находились в правом нижнем квадранте схемы. Из этого выросла, назовем ее так, стандартная модель взаимоотношений: счастливыми бывают те пары, в которых партнеры часто рассказывают друг другу о своих чувствах и избегают агрессивных споров. Однако все мы знакомы с парами, члены которых часто не соглашаются друг с другом и время от времени

⁶ Настоящая склока (англ.).

устраивают бурные перепалки, но тем не менее кажутся счастливыми; возможно, вы и сами живете в такой паре.

Участовавшие в исследовании Оверолл пары, в которых возникали более откровенные конфликты, утверждали, что им это не нравилось: они ощущали напряжение и расстройство. После разговора они заявляли исследователю, что он не помог им в решении их проблемы. Однако не факт, что они были правы. Год спустя сотрудники Оверолл снова пригласили участвовавшие в исследовании пары в лабораторию и спросили, удалось ли им продвинуться к разрешению тех проблем, о которых они говорили. Большинство специалистов по отношениям предсказало бы, что пары, склонные к прямому противостоянию – яростным спорам, – достигнут в этом отношении наименьших успехов. Оверолл получила диаметрально противоположные результаты: с наибольшей вероятностью приблизились к разрешению своих трудностей именно наиболее конфликтные пары.

В стандартной модели есть большой пробел. Открытый конфликт вовсе не всегда вредит браку или долговременным отношениям. Все большее количество имеющихся сейчас данных говорит об обратном: что несогласие, критика и даже гнев могут со временем увеличить удовлетворенность супружеской жизнью. Ссоры бывают благотворными.

В середине 1970-х годов, когда молодой психолог Уильям Айкс начинал исследовательскую работу в Техасском университете, ему не нравилось, что человеческие взаимодействия изучаются только в искусственных условиях и их участники следуют строгим инструкциям относительно того, о чем им следует разговаривать. Его интересовало, насколько хорошо два человека могут угадывать мысли друг друга в спонтанном разговоре – или, как это называлось на профессиональном жаргоне, в «неструктурированном диадном взаимодействии» (слово «диада» означает пару индивидуумов – группу из двух человек). Результаты работы Айкса дали нам важнейшие ключи к пониманию роли конфликтов в счастливых отношениях.

Респонденты Айкса, которых он набирал из числа студентов университета, приходили в лабораторию парами – незнакомые друг с другом мужчина и женщина. Каждую такую пару приводили в комнату, в которой не было ничего, кроме дивана и диапроектора. Экспериментатор предлагал респондентам сесть и объяснял, что попросит их просмотреть и оценить некоторое количество слайдов. После этого оказывалось, что проектор сломан, и экспериментатор уходил за новой лампочкой. Оставшись наедине, участники эксперимента начинали разговор: сначала он шел скованно, но через несколько минут постепенно набирал ход. Затем экспериментатор возвращался в комнату и рассказывал об истинной цели эксперимента: взаимодействие между членами пары записывалось скрытой видеокамерой.

На втором этапе исследования респондентов разводили по разным комнатам, где они просматривали запись своей беседы. Их просили останавливать ленту каждый раз, когда они вспоминали, какая именно мысль пришла им в голову в показанный на экране момент разговора, и записывать, что именно они думали или ощущали в это мгновение, а также предположения относительно того, что думал или ощущал их партнер по беседе. Впоследствии исследователи анализировали видеозаписи и выставляли участникам эксперимента оценки за точность угадывания мыслей их собеседников.

В 1975 году авторитетный психотерапевт Карл Роджерс определил эмпатию как способность ежесекундно отслеживать «изменяющиеся ощущаемые смыслы, протекающие в этом другом человеке». Но до Айкса никто не знал, как измерить это свойство. Айкс первым нашел способ оценки «точности эмпатии» человека – того, насколько хорошо ему удастся угадывать, что происходит в голове его собеседника. Методика Айкса была адаптирована для изучения многих разных типов диад, в том числе дружеских и супружеских пар.

Одно из важных открытий Айкса состояло в том, что люди очень плохо умеют читать чужие мысли. По шкале от 0 до 100 средняя точность эмпатии составляла 22, а лучший резуль-

тат – всего лишь 55. (Айкс заметил, что на первом свидании можно не беспокоиться: маловероятно, чтобы ваш собеседник узнал, о чем вы думаете.) Самые заметные изменения вносят в это положение вещей отношения. Айкс выяснил, что друзья лучше читают мысли друг друга, чем незнакомые люди, потому что у них есть общий запас информации друг о друге, на основе которой они могут быстро формулировать точные догадки. Другими словами, незнакомцы действуют в условиях с низким контекстом, в которых выгодно выражаться ясно и собирать всю доступную информацию, а дружба создает условия с высоким контекстом, в которых мы можем использовать глубоко зашифрованные и сильно сжатые сообщения.

Общение между близкими друзьями бывает очень эффективным. Иногда они понимают друг друга, не говоря почти ни слова. А вот сидящей за соседним столиком паре на первом свидании, напротив, приходится прилагать массу усилий, чтобы понять друг друга, и даже это не спасает их от частых ошибок. С другой стороны, незнакомцы быстро учатся. Айкс выяснил, что чем большим количеством информации они обмениваются, тем лучше читают мысли друг друга, особенно если эта информация позволяет найти общие темы или общие интересы. Друзья обменивались большим количеством информации, чем незнакомые друг с другом люди, потому что их беседы протекали более свободно, но важно отметить, что это почти или совсем не влияло на точность эмпатии.

Это подводит нас к одному важному обстоятельству. Друзья и незнакомцы по-разному обрабатывают новую информацию о своих собеседниках. Незнакомцы относятся к ней с большим вниманием, потому что она помогает им сформировать образ другого человека. Близкие друзья, полагающиеся на то, что им уже известно о собеседнике, склонны недооценивать важность новой информации о нем. Они слушают не так пристально, потому что им кажется, что в этом нет необходимости.

В целом у мужчин результаты тестов на точность эмпатии в парах были хуже, чем у женщин. Из экспериментальных данных следует, что дело не в том, что мужчины обладают меньшей способностью к эмпатии: они просто меньше *стараются*. Когда лаборатория стала предлагать денежное вознаграждение за точные ответы, обнаружилось, что разница между мужчинами и женщинами исчезла. То есть мужчины не то чтобы не могли уловить мысли и чувства партнера – чаще всего им было лень этим заниматься.

Связь между нашей способностью читать мысли и мотивацией, побуждающей нас заниматься этим, помогает объяснить следующий несколько тревожащий вывод исследований взаимоотношений: хотя пары учатся все лучше читать мысли и чувства друг друга в первые месяцы и годы отношений, чем дольше они остаются вместе, тем хуже они понимают друг друга.

В эти первые годы каждый из членов пары формирует мысленную модель своего партнера, которую и использует для интерпретации всего, что этот партнер говорит или делает. Если предположить, что в паре существуют достаточно хорошие отношения, такая модель будет весьма точной – говоря языком статистиков, она будет хорошо подогнана к реальной личности. Мы узнаем склонности и склад ума своего партнера. Мы знаем, что, если с утра у него дурное настроение, это, вероятно, означает, что он плохо спал ночью или беспокоится о проблемах на работе. Когда он спрашивает, что мы делали вчера вечером, мы можем сказать, действительно ли это его интересует или же он сердится, что нас не было дома. Нам понятны многие из высказываний партнера, которые показались бы неясными или бессмысленными другим.

Такая модель – прекрасная вещь, но ее губит ее же эффективность. Когда вы считаете, что поняли все, что нужно, о своем партнере, вы перестаете воспринимать новую информацию о нем. Вам даже может казаться, что вы знаете его лучше, чем он сам. Однако, как бы вы ни были близки с партнером, вы оба каждый день сталкиваетесь с разными переживаниями, и, хотя личность людей, как правило, не испытывает радикальных сдвигов по мере их старения, люди все же развиваются и меняются. Со временем разрыв между моделью и личностью ста-

новится все шире, и вы понимаете своего партнера все хуже. Модель становится не отражающей действительность стереотипом, упрощенным и неадекватным изображением реальности. Если этот процесс будет продолжаться долго, он может закончиться ошеломляющим разрывом – когда, например, ваш партнер разворачивается и говорит вам, что уходит.

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.