

Надежда — это страсть к тому, что возможно.

Сёрен Кьеркегор



# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	9
Глава 1. ПУТЬ К ВОЗМОЖНОМУ .....	15
Глава 2. ТРИ ПОБЕДЫ .....	37

## ПЕРВАЯ ПОБЕДА **ВЫЙДИТЕ НА БАЛКОН**

Глава 3. СДЕЛАЙТЕ ПАУЗУ .....	65
Глава 4. УВЕЛИЧЬТЕ МАСШТАБ .....	89
Глава 5. УМЕНЬШИТЕ МАСШТАБ .....	111

## ВТОРАЯ ПОБЕДА **ПОСТРОЙТЕ ЗОЛОТОЙ МОСТ**

Глава 6. СЛУШАЙТЕ .....	153
Глава 7. СОЗДАВАЙТЕ .....	177
Глава 8. ПРИВЛЕКАЙТЕ .....	199

ТРЕТЬЯ ПОБЕДА  
**ПРИВЛЕКИТЕ ТРЕТЬЮ СТОРОНУ**

Глава 9. ПРИНИМАЙТЕ ГОСТЕЙ .....	239
Глава 10. ПОМОГАЙТЕ.....	265
Глава 11. ИСПОЛЬЗУЙТЕ РОЕВУЮ ТАКТИКУ.....	285
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. МИР ВОЗМОЖНОСТЕЙ.....	317
Благодарности .....	331
Об авторе .....	337
Примечания .....	339

## ПРЕДИСЛОВИЕ

28 ноября 2018 г. мы с Биллом Юри отправились на прогулку по тропе Львиного логова на западной окраине нашего родного города Боулдер, штат Колорадо. Это был один из последних роскошных теплых дней золотой осени с ее приглушенным светом и длинными тенями. Мы оживленно беседовали, и я был совершенно захвачен рассказом Билла о его закулисных попытках разрядить растущую напряженность между Соединенными Штатами и Северной Кореей. Как и всегда во время таких встреч, мы с Биллом с головой ушли в разговор, обсуждая широкий спектр тем — от актуальных уроков Карибского кризиса и будущего Ближнего Востока до проблем семейных компаний, раздираемых ссорами наследников, — и дойдя до самой важной проблемы: борьбы с изнурительными конфликтами внутри каждого из нас.

Во время этой прогулки меня особенно поразила редкая способность Билла привносить спокойствие и оптимизм в неразрешимые, казалось бы, конфликты, а также сочетание в нем острого интеллекта и житейской мудрости. Я решил задать ему вопрос: «Если бы тебе пришлось свести работу всей своей жизни к одному предложению, каким бы оно было?» Билл молчал на протяжении нескольких подъемов и спусков, а затем сказал: «Хороший вопрос. Надо на него ответить». Солнце уже скрывалось за холмами, мы почти дошли до конца нашего маршрута, когда Билл начал вслух обдумывать это предложение — и книгу, которую мог бы на его основе написать.

Единственная книга, которую стоит написать, — это та, которую нельзя *не* написать. Всякий раз, когда кто-то спрашивает у меня совета по поводу написания книги, первое, что я говорю: вы должны сделать все возможное, чтобы *не* написать ее. В ответ на первоначальный импульс написать книгу инстинктивным откликом должно быть: «Нет! Я не стану этого делать». Если крамольная мысль возникает вновь, следует отвечать на нее: «Я отказываюсь, зная о страданиях, необходимых для написания книги. Я не хочу бросаться в чудовищную борьбу за объединение идей, слов, страниц и структур в гармоничный проект. Я не собираюсь этого делать!» Но если идея книги возвращается снова и снова, хватая вас за горло и шепча: «Ты *должен* написать меня», — если, несмотря на самые отважные и настойчивые усилия изгнать эту идею из вашего мозга, она категорически не желает уходить, — возможно, это книга, которую стоит написать. Особенно при условии, что вы подходящий человек для ее создания и если ее не напишете вы, никто другой не сможет или не захочет.

Книга, которую вы держите в руках, прошла этот тест. Задача «одного предложения» засела в мозгу Билла и не отпускала его. И, как вы сами увидите далее, он составил таки то единственное предложение — дитя накопленного опыта и острого чутья. Найдя его, он посвятил себя созданию книги. В каком-то смысле синтез работы всей жизни (на тот момент) стал для Билла важнейшей вехой — не только потому, что он успел уже очень много сделать, но и потому, что его книга появилась в идеальный момент, став ответом на противоречия нашего времени.

Никто лучше Билла Юри не мог бы написать эту книгу — и на то есть три причины.

Во-первых, это опора на глубокий интеллектуальный фундамент и предыдущие работы. Сложные вопросы, к которым он обращается в новом тексте, уходят корнями в его важ-

нейшую книгу «Переговоры без поражения»\*, написанную в соавторстве с Роджером Фишером, которая на протяжении вот уже более четырех десятилетий помогает людям вести непростые переговоры с высокими ставками. «Переговоры без поражения» — это настоящая классика. Билл Юри развил свои идеи в следующих трудах, среди которых «Как преодолеть НЕТ»\*\* и «Договорись с собой»\*\*\* (моя любимая книга). Но на самом деле его интерес к теме разрешения конфликтов сформировался за много лет до того, как он познакомился и начал работать с Роджером Фишером. Во время одной из наших прогулок в окрестностях Боулдера я спросил: «Когда ты впервые обнаружил в себе интерес и призвание к тому, что стало делом всей твоей жизни?» Билл ответил: «Мне не было и 10 лет. Я ходил в школу в Швейцарии — и там было бомбоубежище: все происходило как раз во время Карибского кризиса. У меня внутри будто что-то шелкнуло». По сути, Билл работал над предложением, которое стало основой для этой книги, на протяжении целых шести десятилетий!

Во-вторых, его умозаключения значимы не только с теоретической, но и с практической точки зрения. Я считаю Билла полевым исследователем: весь мир — его лаборатория. Вместо того чтобы оттачивать свой интеллект и проницательность, сидя за компьютером в шикарном кабинете какого-нибудь университета из Лиги плюща, Билл решил «сначала пройти по самым трудным местам» и посвятил начало карьеры работе над политическими переговорами на Ближнем Востоке. Опираясь на десятилетия практического

---

\* Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

\*\* Юри У. Как преодолеть НЕТ: Переговоры в трудных ситуациях. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

\*\*\* Юри У. Договорись с собой... и другими достойными оппонентами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

опыта, он выяснил, что *на самом деле* работает в сложных и спорных переговорах. Как к ним надо готовиться. Как отстраниться, чтобы увидеть всю картину. (Я часто вспоминаю метафору Билла о выходе на балкон, когда мне нужно успокоить эмоции и увидеть конфликт в масштабе или с иной точки зрения.) Как найти решения, выгодные для всех сторон. (Мне всегда нравилась его метафора о построении золотого моста — прочной структуры, пересекающей проливы разногласий, чтобы соединить обе стороны.) Как активизировать более широкое сообщество, чтобы помочь обеим сторонам строить этот золотой мост. Как твердо придерживаться принципиальных позиций — и одновременно находить успешный компромисс. Как сказать «нет», тем самым говоря «да» чему-то лучшему не только для вас, но и для всего сообщества. Как заставить себя принять то, что лучше для вас и других, когда эмоции мешают вашим личным интересам. За всеми этими практическими навыками у Билла видна интеллектуальная база и глубинное понимание не только того, *что* работает, но и того, *почему* это работает.

В-третьих, Билл Юри относится к редкой категории признанных авторитетов, которые прошли путь от прозорливости интеллектуала до мудрости философа. В этой книге Билл полностью раскрылся как провидец. Мир всегда будет склоняться к войне и насилию; история не подтверждает идею о том, что неизбежное направление развития человеческого общества — это мир и сотрудничество. Билл понимает, что склонность к конфликтам скрыта глубоко в нашей ДНК. Всю свою преподавательскую, писательскую и практическую работу он ведет исходя из реалистичного понимания человеческого поведения, воли к власти и реальной политики. Однако в то же время он остается практичным идеалистом, убежденным, что влечение к миру и сотрудничеству *тоже* является частью нашей человеческой природы и социаль-



ных интересов. Его посыл прост и неотвратим: стремление к мирному разрешению даже самых сложных конфликтов является признаком силы и мудрости, а не слабости. И, что важнее всего, Билл Юри убедительно доказывает: уладить дело миром всегда возможно.

**Джим Коллинз**  
Боулдер, Колорадо  
Апрель 2023 г.



## ГЛАВА 1

# ПУТЬ К ВОЗМОЖНОМУ

*Мы постоянно сталкиваемся с огромными возможностями, которые блестяще замаскированы под неразрешимые проблемы<sup>1</sup>.*

МАРГАРЕТ МИД

Мою жизнь изменил телефонный звонок.

Холодным воскресным вечером в начале января 1977 г. у меня зазвонил телефон. Я снимал тогда комнатку в мансарде старого деревянного дома вверх по улице от антропологического музея Гарвардского университета в городке Кембридж, штат Массачусетс. Мне было 23, я корпел над своими первыми научными текстами, читал задания студентов, у которых преподавал, и усердно готовился к экзаменам в аспирантуру по социальной антропологии.

Когда я поднял трубку, голос на другом конце линии прозвучал громко и четко:

— Это профессор Роджер Фишер. Спасибо за присланную статью. Мне понравилась идея взглянуть на мирные переговоры на Ближнем Востоке сквозь призму антропологии. Я взял на себя смелость отправить план вашей работы помощнику госсекретаря по Ближневосточному региону. Консультируя его, я подумал, что ваши идеи могут пригодиться для подготовки к переговорам.

Я потерял дар речи. Мне все это снится? Кажется, до этого мне ни разу не звонили профессора — тем более на выходных. И, разумеется, я не предполагал, что мысль, которая пришла мне в голову во время написания студенческой работы, может оказаться полезной высокопоставленному правительственному чиновнику в Вашингтоне, пытающемуся разрешить, по общему мнению, самый сложный международный конфликт в мире.

Как и многие молодые люди моего возраста, я пытался понять, чего хочу от жизни. Антропология — изучение человеческих культур и обществ — увлекала меня, но чего-то не хватало. Очень хотелось вложить свое время и энергию в проект, который мог бы непосредственно и прямо помочь людям. Я задавался вопросом: применимы ли мои знания к главной человеческой дилемме, которая на данный момент не поддается решению, — вечной проблеме конфликтов и войн?

Профессор Фишер продолжал:

— Я бы хотел, чтобы вы поработали со мной. Что скажете?

— Да, — промямлил я. — С удовольствием.

Так какая же идея в моей статье понравилась профессору Фишеру? Она возникла в результате простого мысленного эксперимента. Глядя на стены моей мансардной каморки, я представил себя, антрополога, мухой на стене в богато украшенной комнате Дворца Наций в Женеве, где должны были пройти мирные переговоры по вопросу конфликта на Ближнем Востоке. Я задал себе вопрос: как можно было бы понять по манере разговора обеих сторон, идут ли переговоры плохо или хорошо? Что могло бы на это указать?

Я предположил, что, если бы переговоры шли плохо, участники обвиняли бы друг друга. Они бы увязли в прошлом, сфокусировав внимание на том, что пошло не так.

А если бы переговоры шли хорошо, я бы услышал совсем другое. Вместо того чтобы заикливаться на *прошлом*, пере-

говоры оказались бы сосредоточены на *настоящем* и *будущем*. Вместо того чтобы твердить о том, что *было не так*, участники переговоров обсуждали бы, что *можно сделать*. Вместо того чтобы *нападать друг на друга*, они бы совместными усилиями *атаковали проблему*.

Другими словами, я просто предположил, что сама *манера*, в которой конфликтующие стороны разговаривают друг с другом, способна либо исключить, либо создать новые возможности для достижения согласия.

Тот поздний звонок от Роджера Фишера стал началом моего погружения в искусство находить возможности в неразрешимых, казалось бы, конфликтах. Изучение этого искусства стало целью моей жизни.

## **ВОПРОС ДЛИННОЮ В ЖИЗНЬ**

Любезное приглашение Роджера Фишера подтолкнуло меня к деятельности, которую я ощущал как призвание, сколько себя помню. Большую часть своего детства я провел в Европе, тогда все еще восстанавливавшейся после двух мировых войн, невыразимые ужасы которых унесли жизни десятков миллионов человек. Отголоски страданий все еще звучали в разрушенных зданиях — и в историях, что вполголоса рассказывали выжившие. Эхо войны доносилось даже до ребенка, который сам ничего подобного не переживал.

Вдобавок ко всему на горизонте маячила третья мировая война — самоубийственная из-за атомной бомбы. Мы мало говорили о ней, потому что даже думать об этом апокалипсисе было слишком страшно, — и, казалось, никто ничего не мог поделать. Но все вокруг напоминало о кошмарных перспективах. В моей швейцарской школе, как и во всех других, было ядерное бомбоубежище. Зимой оно одновременно служило хранилищем для лыж, поэтому я часто его

посещал — и время от времени мурашки пробегали у меня по спине, когда я замирал у массивной стальной взрывозащитной двери.

«Я не могу этого понять, — говорил я друзьям, став старше. — В любой момент, когда между нами и русскими возникнет кризис, лидеры могут принять решение о начале ядерной войны, которая разнесет весь мир вдребезги. Как такое может быть? Должен же быть лучший способ преодолеть проблемы!»

В моей школе учились дети разных национальностей, культур и вероисповеданий, но в целом мы, казалось, ладили. И споры, которые возникали, были межличностными, а не межгрупповыми. Поэтому даже в детстве мне было несложно представить мир, в котором мы все могли бы сосуществовать относительно спокойно.

Дома я видел, как родители ссорятся за обеденным столом. Мне было больно их слушать, и я отвлекал их как мог. До меня дошло, что конфликты затрагивают в нашей жизни все — от счастья семьи до выживания вида.

Основной вопрос, к которому я постоянно возвращался, будучи любопытным подростком, звучал так: *как справиться с принципиальными разногласиями, не разрушив при этом все, что нам дорого?* Как найти способ жить и работать вместе, несмотря на неизбежные конфликты?

Чтобы найти ответ на этот вопрос, я занимался антропологией в колледже, надеясь узнать больше о человеческой природе и культуре. Антропологи часто изучают небольшие сообщества, находящиеся под угрозой исчезновения из-за внешних угроз. Сообществом, которое беспокоило меня более всего, было все человечество — с той экзистенциальной опасностью, которую мы представляем сами для себя. Почему мы вступаем в деструктивный конфликт всякий раз, когда возникают серьезные разногласия между людьми, сообществами или нациями?

Но я не хотел просто учиться — мне хотелось «испачкать руки». В антропологии мне нравилась идея о том, что для того, чтобы по-настоящему понять другую культуру, нужно стать одновременно участником и наблюдателем. Мне хотелось участвовать в конфликтах, а не просто наблюдать за ними со стороны. Я хотел оказаться в гуще событий и попрактиковаться в переговорах в тех конфликтах, которые наиболее трудно поддавались разрешению.

Тот телефонный звонок начал мое почти 50-летнее путешествие по миру в качестве антрополога и переговорщика, использовавшего конфликты реальной жизни, чтобы найти ответ на основной вопрос: что нужно, чтобы превратить трудные конфликты из деструктивной конфронтации в совместные переговоры?

Я задавался этим вопросом, наблюдая за многими традиционными культурами: от племени куа в африканской пустыне Калахари до воинственных кланов Новой Гвинеи. Я думал о нем, экспериментируя с различными подходами в самых сложных конфликтах, которые мог найти, — от ожесточенных шахтерских стачек до советско-американской ядерной конфронтации, от сражений в залах заседаний до семейных распрей и от межпартийной политической борьбы до войн на Ближнем Востоке. Я искал самые сложные и важные конфликты, полагая, что любые методы, которые работали в них, вероятно, сработают где угодно.

Я задавал тот же вопрос во время конфликтов с родными и близкими. Я извлекал уроки как из неудач, так и из успехов.

Благодаря всем этим экспериментам моя первоначальная мальчишеская догадка подтвердилась: даже с самыми серьезными разногласиями можно справляться гораздо эффективнее, чем это делается сейчас. У нас, людей, есть *выбор*.

## МЫ ЖИВЕМ В ВЕК КОНФЛИКТОВ

Глядя на конфликты, с которыми мы сталкиваемся сегодня, я вижу, что простые, но важные уроки, усвоенные мною за время поиска длиною в жизнь, актуальны сегодня как никогда.

Конфликты окружают нас повсюду — и они усиливаются. Каждый день — дома, на работе, в нашей стране и во всем мире — острые разногласия ранят сердца и вызывают головную боль.

Сегодня, более чем когда-либо, деструктивные конфликты *поляризуют* сообщества, *отравляют* отношения и *парализуют* нашу способность решать самые важные проблемы. Сколько потребностями мы жертвуем и сколько возможностей теряем из-за отсутствия более эффективных способов справиться с нашими различиями?

По иронии судьбы после многих десятилетий работы над неразрешимыми политическими конфликтами в мире я обнаружил, что неразрешимый конфликт раздирает мою собственную страну. Какой бы немислимой ни казалась эта перспектива, согласно недавним опросам, более 40% американцев опасаются, что страна может скатиться к гражданской войне<sup>2</sup>. Я никогда не видел такого уровня страха, гнева и презрения к другой стороне. Я также не видел такой глубины обреченности, оцепенения и отчаяния: слишком многие люди сегодня опускают руки и приходят к выводу, что они бессильны изменить ситуацию к лучшему.

Феномен поляризации не ограничивается Соединенными Штатами: это глобальная тенденция, разделяющая семьи, сообщества и страны по всему миру. «Из-за политических разногласий мой брат не появляется на традиционных семейных посиделках. Наша мать убита горем. Все зашло слишком далеко», — сетует близкий друг из Бразилии.



Если бы через тысячу лет антропологи взглянули на наше время, они могли бы назвать его *эпохой воссоединения человеческих семей*. Впервые в истории человечества, благодаря коммуникационной революции, практически все 15 000 языковых сообществ находятся в контакте друг с другом<sup>3</sup>. Тем не менее, как и на многих семейных встречах, между ними не все гладко. Очень много противоречий.

Никогда прежде в истории человечества мы не сталкивались с проблемой проживания в одном сообществе с миллиардами других людей. Это воссоединение не только не приводит к уменьшению конфликтов, но и обостряет враждебность, поскольку люди неизбежно сталкиваются с различиями между собой, всеобщее неравенство порождает вспышки недовольства, а чужие обычаи и верования угрожают нашей идентичности. Объединение может дать больше огня, чем света, больше конфликтов, чем понимания, поскольку наши различия выходят на первый план.

Благодаря новым способам общения мы гораздо лучше, чем когда-либо прежде, осведомлены о конфликтах в других частях мира. Нас круглосуточно заваливают новостями о раздорах и войнах. Да и новые средства коммуникации созданы для того, чтобы привлекать внимание к конфликтам — и усиливать их — хотя бы потому, что это захватывает наше внимание, а внимание приносит прибыль.

Распри никуда не уходят. Мы живем во времена огромных и ускоряющихся перемен всех видов: новых технологий, таких как искусственный интеллект, экономических потрясений, экологических катастроф, демографических сдвигов — я назвал лишь часть из самых крупных. Темп этих перемен не замедляется, а ускоряется. А чем больше изменений, естественно, тем больше конфликтов.

И вот что интересно: *миру нужно больше конфликтов, а не меньше.*

Я знаю, это может звучать странно. Но услышьте меня.

Что такое конфликт? Его можно определить как *столкновение между противоборствующими сторонами в связи с предполагаемым расхождением интересов и позиций*.

В своей работе я часто встречаю распространенное мнение, что конфликт — это плохо. Я и сам придерживался этого предположения. Но как антрополог и медиатор я пришел к пониманию того, что *конфликт естественен*. Это часть самой жизни. Просто в силу того, что мы люди, у нас разные точки зрения и интересы. Конфликт возникает, когда мы демонстрируем свои разногласия — и даже когда мы этого не делаем.

На самом деле конфликт может быть совершенно здоровым. Лучшие решения возникают не в результате поверхностного консенсуса, а в результате выявления различных точек зрения и поиска творческих решений. Конфликт лежит в основе демократического процесса, а также нашей современной экономики, где в форме деловой конкуренции он помогает обеспечивать государствам процветание.

Представьте себе на мгновение мир без каких-либо конфликтов. Как в нем бороться с несправедливостью? Как исправлять злоупотребления властью? Как, наконец, внедрять конструктивные изменения в семье, на работе и в обществе?

Вставая перед необходимостью решения сложных задач, мы, отдельные лица и группы, учимся, растем и меняемся. Конфликты обеспечивают нас этими задачами, стимулируя личное и общественное развитие. Как недавно заметила моя подруга и коллега-медиатор Клэр Хаджадж: *«Конструктивный конфликт — это основа человеческого роста»*.

Как же нам конструктивно справиться с нашими разногласиями?

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)