

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

**Mark Gerzon**

# **Leading Trough Conflict**

**How Successful Leaders  
Transform Differences into  
Opportunities**

Harvard Business School Press  
Boston, Massachusetts



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ

**Марк Герзон**

# **Лидерство через конфликт**

**Как лидеры-посредники  
превращают разногласия  
в возможности**

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2008

УДК 316.46.058  
ББК 65.290-2  
Г37



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ  
www.sserussia.org

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»  
Основана в 2000 году

Издано с разрешения издательства  
Harvard Business School Press  
и агентства Александра Корженевского

Перевод с английского *Павла Миронова*  
На русском языке публикуется впервые

**Герзон, М.**

Г37 **Лидерство через конфликт : Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / Марк Герзон; пер. с англ. [Павла Миронова] ; Стокгольмская школа экономики. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 344 с. — (Книги Стокгольмской школы экономики).**

ISBN 978-5-902862-72-7

Конфликт... Этим словом мы, как правило, называем что-то очень серьезное: разногласия на высших уровнях руководства крупных компаний, проблемы в парламенте страны, военные или торговые конфликты между государствами. А между тем огромное количество житейских и деловых конфликтов являются частью нашей жизни. Они доставляют нам множество неприятностей и отравляют жизнь.

Эта книга учит улаживать разногласия. Умение слушать, слышать, учитывать интересы заинтересованных сторон и выступать лидером при решении конфликтов — вот часть того, что вы найдете в ней.

Рекомендуется к прочтению менеджерам, студентам магистратуры и слушателям программ MBA.

УДК 316.46.058  
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

ISBN 978-5-902862-72-7

© Mark Gerzon, 2006

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,  
оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2008

# Содержание

О книге Марка Герзона.....	6
Предисловие.....	9
Вступление. Лидерство и конфликт.....	15
Часть 1. Три лица лидерства	
Глава 1. Демагог.....	35
Глава 2. Менеджер.....	51
Глава 3. Посредник.....	69
Часть 2. Восемь инструментов лидера-посредника	
Глава 4. Целостное видение.....	87
Глава 5. Системное мышление.....	109
Глава 6. Присутствие.....	127
Глава 7. Исследование.....	154
Глава 8. Сознательное общение.....	179
Глава 9. Диалог.....	209
Глава 10. Построение мостов.....	235
Глава 11. Инновации.....	258
Заключение. Трансформация конфликта в возможность.....	281
Приложение. Что делать, когда разгорается конфликт.....	293
Примечания.....	303

# О книге Марка Герзона

Тема лидерства — одна из самых популярных в современной литературе по менеджменту. Это обстоятельство далеко не случайно. Дело в том, что при переходе к обществу знания традиционные директивные формы управления людьми становятся все менее и менее эффективными. Люди, особенно работающие в интеллектуальной сфере, не хотят подчиняться приказам, их необходимо вовлекать в процесс созидательной деятельности. И главным инструментом здесь является лидерство.

Многообразие литературы по лидерству отражает многогранность этого феномена. Сегодня без специальной «карты» трудно разобраться, как различные теории лидерства соотносятся между собой. Еще труднее освоиться с различными формами лидерского поведения. А ведь именно оно, как было установлено уже в середине XX века, определяет успех лидера. Поэтому с таким удовольствием знакомимся с книгами, посвященными глубинному анализу поведения лидеров. Именно к этому типу относится книга Марка Герзона.

Автор сосредоточивает свое внимание на, казалось бы, узкой проблеме: участии лидера в управлении конфликтными ситуациями. Однако, по нашему мнению, данная сфера вовсе не узка, поскольку, как точно замечает автор в самом начале книги, конфликты пронизывают всю нашу жизнь. Конфликты многообразны, они бывают внутриличностными, межличностными, межгрупповыми, организационными и т.д. Большинство типов конфликтов относится к сфере менеджмента. И здесь лидер может и должен играть важную роль. В книге Герзона эта роль анализируется с почти исчерпывающей полнотой.

В современной литературе лидерство зачастую фетишизируется и рассматривается как исключительно положительный феномен. Но в действительности это далеко не так: в истории немало примеров лидеров, которые нанесли громадный ущерб человечеству и народам конкретных стран. Заслуга Герзона состоит в том, что он смело и очень точно выявляет неконструктивные формы лидерского поведения.

Чтение первой главы книги, на мой взгляд, обязательно для всех, кто готовится принять на себя роль лидера. Демагогия — прием, кажущийся многим невинным, — может принести много неприятностей и горя окружающим.

Вторая роль — лидера-менеджера, — которую непредвзято анализирует автор, также весьма интересна. Герзон показывает, что при всех достоинствах этой роли у нее есть недостатки, главный из которых — ограниченность в понимании того, в чьих интересах действует менеджер. Поскольку профессия менеджера получает все большее распространение, осознание этих ограничений весьма существенно. Здесь и кроется точный смысл термина «социальная ответственность бизнеса».

Однако самой интересной ролью лидера в контексте книги является роль посредника. Термин «посредник» в русском языке имеет несколько значений. Одно из них — «лицо, содействующее коммерческой сделке». В английском языке этому пониманию посредничества более соответствует термин *middleman*. То посредничество, о котором рассказывает Герзон, связано с разрешением конфликтов и описывается термином *mediation*. Автор исключительно точно описывает навыки такого посредника, приводя при этом множество полезных примеров. Посредничество как социальная функция, несомненно, будет развиваться и в России по мере ее движения к гражданскому обществу. Будущим посредникам уроки Герзона будут весьма полезны.

Однако книга Герзона может принести пользу не только тем, кто интересуется конфликтологией. Достаточно взглянуть на перечень навыков посредника, чтобы убедиться: они полезны практически любому руководителю. Хотя почему только руководителю? И в повседневной жизни целостное видение, системное мышление, присутствие необходимы для достижения успеха. Развитие этих и других навыков, описываемых в книге Герзона, — надежный путь совершенствования личности любого человека.

Конечно, внимательный читатель отметит, что книга написана американцем, носителем специфической культуры. Некоторые рекомендации автора могут показаться труднореализуемыми в российской действительности. Это не должно вызывать негативной реакции и неприятия таких рекомендаций. Законы позитивного мышления требуют прежде всего до конца понять мысль автора, а затем научиться

с ней работать. Здесь весьма полезным упражнением для читателя будет продумывание собственных примеров или способов реализации идей Герзона. Именно такие упражнения превращают информацию, которую мы черпаем из книг, в истинное знание, всегда связанное с действием.

Таким образом, всем, кто решит прочитать книгу Марка Герзона, предстоит увлекательная работа, работа над собой, результаты которой не заставят себя долго ждать. Желаю всем больших успехов!

*Сергей Филонович,  
декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ*



# Предисловие

Мне весьма приятно представить вам книгу, за созданием которой я наблюдал с момента зарождения ее замысла. Эта книга появилась благодаря страсти Марка Герзона — его умению терпеливо слушать на протяжении многих лет различных людей и его постоянному желанию выделить главные принципы нового типа лидерства, необходимого в условиях растущей глобализации экономики и политики. Как друг и коллега Марка я имею удовольствие постоянно наблюдать за его работой, на практике воплощающей принципы построения мостов и лидерства, нацеленного на трансформацию, — всего того, о чем он пишет в этой книге.

Мой двадцатипятилетний опыт проведения переговоров позволил мне понять крайнюю степень важности лидера как посредника. Содействуя людям и организациям в достижении соглашения в сложных политических или экономических ситуациях, я напрямую могу наблюдать за развитием по всему миру новой тихой революции. Я называю ее «переговорная революция».

Можно смело сказать, что предыдущие одно-два поколения обычно принимали решения в соответствии с четкой иерархией. Люди на вершине пирамиды давали указания, а находившиеся внизу просто им следовали. Однако положение дел меняется. В наши дни лидерам уже нельзя рассчитывать на беспрекословное выполнение распоряжений. Вы не можете приказывать своим клиентам, коллегам по работе или партнерам по предприятию, а скорее всего, и подчиненным. Для того чтобы получить желаемое, приходится вступать в переговоры — слушать других людей и принимать решения, учитывающие интересы и потребности всех сторон. Организации и общества все чаще превращаются из пирамид в плоские сети, поэтому форма принятия решений также переходит от вертикальной к горизонтальной — от прямых приказов к переговорам. Лидеры в первую очередь являются людьми, принимающими решения, а переговоры стали неотъемлемой частью этого процесса.

Переговоры по определению — это процесс принятия решения, связанного с конфликтом или различием в позициях между вами и кем-то еще. К примеру, внутри бизнеса взаимодействие теперь строится не только в рамках вашего отдела — выстраиваются прямые связи между маркетингом и производством, отделами продаж и разработчиками. Возникает необходимость в координации их деятельности как единой команды. В глобальном мире все чаще приходится пересекать национальные границы — среди ваших клиентов, поставщиков, сотрудников, акционеров и ключевых партнеров становится все больше иностранцев. Ваш автомобиль — икона индустриального века — в наши дни может быть спроектирован в Италии, сконструирован в Японии, собран на конвейере в США, а запчасти к нему могут поступать из Мексики, Германии или Китая... Способность смело перешагивать границы более не является атрибутом роскоши. Напротив, такая способность становится необходимой для личного и организационного успеха. Если работа в наши дни не замечает границ, то же самое должно происходить с лидерством.

Обычно лидерство действует в интересах одной стороны: лидер знает, каким образом сделать что-то лучше, и отдает приказы в соответствии со своим знанием. Напротив, лидерство в конфликтных условиях означает взаимодействие с другими, способность перекинуть мостик между различиями. Я не имею в виду, что нужно отказаться от собственных интересов — скорее вы должны найти путь для удовлетворения собственных интересов при одновременном удовлетворении интересов другой стороны. Такое лидерство является двусторонним — это уже лучше, но этого недостаточно. Нужно еще сильнее расширить фокус, не сосредоточиваясь на интересах одной или даже нескольких сторон.

Марк Герзон четко показывает в своей книге, что лидерство в конфликтных условиях означает не действия в своих интересах и даже не действия в интересах другой стороны. Речь идет о действиях в интересах *всех* — всей организации, всего общества или даже всей цивилизации. В любом взаимодействии появляется третья сторона, представляющая более широкую группу. Лидерство в конфликтных ситуациях по своей сути является трехсторонним. Лидерство с учетом интересов третьей стороны (которое Марк называет

посредничеством) соотносит интересы самого лидера, интересы других и интересы всех.

Это звучит как голая теория, однако вспомните тщательное и системное исследование компаний, совершивших прорыв и ставших великими, которое было проведено Джимом Коллинзом и описано им в бестселлере «От хорошего к великому». Первое заключение, сделанное Коллинзом и его командой, было связано с природой лидерства. Это заключение вряд ли можно назвать идеологизированным — оно было основано на собранных данных. Тип лидерства, необходимый для того, чтобы компания стала великой, — не харизматический тип индивидуума, а другой, оптимальный тип, названный авторами «лидерство 5-го уровня». Такие лидеры «исключительно честолюбивы, но их честолюбие относится в первую очередь к компаниям, которыми они управляют, а не к ним самим»<sup>1</sup>. Они совмещают личную скромность с высокими, вдохновляющими стандартами для более крупных систем. Иначе говоря, лидеры 5-го уровня руководят с точки зрения целой, более общей картины.

В своей книге Марк Герзон приводит несколько ясных примеров управления с точки зрения целого — в Нью-Йорке и Нигерии, в Бангладеш и Бостоне. Одним из его собеседников был Вильям Эдгерли, бывший президент Bank of Boston. Этот человек не прятался за высокими стенами от критикующей банк общественности, а, напротив, создал трехстороннее партнерство с лидерами местного сообщества и представителями правительства, чтобы решить проблему обеспечения жильем малоимущих. В результате каждая из сторон чувствовала, что одержала победу. «Я никогда не считал себя только президентом банка, — сказал Эдгерли Марку Герзону. — Я еще и житель Бостона».

Этот пример, как и другие, показывает, что лидерство «с третьей стороны» возможно в принципе, но заниматься им непросто. Марк Герзон рассказывает о нескольких случаях проявления настоящего лидерства в конфликтных условиях и дает понять, что такое лидерство требует нового набора навыков. Помимо комплексного видения для успешного преодоления конфликтов лидеру требуется и правильное отношение к различиям, и способность выслушивать противоположные точки зрения, и навыки ведения конструктивного диалога, и умение терпеливо искать консенсус при общении с несколькими конфликтующими сторонами.

Для такого «лидерства с точки зрения третьей стороны», направленного на трансформацию, необходимо больше мужества, чем для обычного лидерства в интересах одной стороны. На мировой политической арене нашими героями являются те, кто способен перешагнуть через свои интересы, выслушать другую сторону и выступить с точки зрения общих интересов. Подумайте о Ганди, или о Мартине Лютере Кинге, или о Манделе — каждый из них сознательно принял решение действовать в интересах не только своей группы, но всего человечества. И каждый заплатил за это огромную цену: Ганди и Кинг отдали свои жизни, а Мандела провел двадцать семь лет в тюрьме. Марк Герзон в своей книге приводит слова Манделы: «Моя страсть к свободе для моего народа превратилась в страсть к свободе для *всех* людей».

Лидерство путем преодоления конфликтов может быть сложным и постоянно требует готовности принимать все новые вызовы — однако это именно тот тип лидерства, который нужен миру сейчас, причем не только на глобальном уровне, но и на уровне отдельных организаций и даже семей. Нам нужно научиться развивать в себе способность активно поддерживать то, что важно для нас лично, но в то же время слушать других и уметь уживаться с различиями, помня при этом об интересах своего бизнеса, семьи, страны и мира в целом.

В своей проницательной книге Марк Герзон побуждает нас к действию, приводя примеры самых разных ситуаций из реальной жизни. Марк предоставляет в наше распоряжение инструменты, необходимые для того, чтобы превратить различия в возможности — как для самих себя, так и для окружающих нас людей. Приглашаю вас внимательно изучить книгу Марка, которая ведет нас в новый мир лидерства, — я верю, что вы, как и я, сможете многому у него научиться.

*Вильям Ури,  
Эстес-Парк, штат Колорадо, США*

*Моей двоюродной бабушке Поле Альмайер. «Никогда больше».*



## Вступление

# Лидерство и конфликт

Лидер в первую очередь должен определить, в чем заключается реальность.

*Макс де Прее, бывший руководитель компании*

В тот самый момент, когда человек обозначает границы своей души, он начинает свою душевную битву.

*Кен Уилбер, философ*

Жизнь каждого из нас наполнена конфликтами. Они присутствуют повсюду: в организациях, не определившихся со стратегией или распределением ролей; в сообществах, разделенных по признаку расы, уровня экономического развития, религии или политики; в семьях, раздираемых хроническими войнами между родителями и детьми или братьями и сестрами; в странах, разрываемых на части гражданскими войнами. Если к этим «горячим» конфликтам (выражающимся в сильных эмоциях, крике и явном напряжении) добавить «холодные» (подавленные эмоции, напряженное молчание и невидимый стресс), то приходится признать, что конфликт является частью жизни каждого из нас.

Хотя «горячие» и «холодные» конфликты похожи друг на друга, как лето и зима, оба этих типа при неправильном управлении способны привести к разрушительным последствиям. Именно они отвечают за хроническую неэффективность в организациях, разногласия в обществе и неразбериху в жизни каждого из нас. Даже если бы мы решили жить в одиночестве и самоизоляции, подобно отшельнику на вершине горы, наша память все равно хранила бы прежний опыт конфликтов с нашим участием. Конфликты будут присутствовать всегда, хотим мы этого или нет. Поэтому перед каждым из нас встает вопрос: «Как с ними справляться?»

Вот несколько примеров высказываний, отражающих конфликтные ситуации, — я часто слышал их на протяжении моей работы в качестве посредника и консультанта по лидерству.

«Мне стыдно это признать, — говорит молодой конгрессмен тихим и сдавленным голосом, словно у священника на исповеди. — Я дал обещание регулярно встречаться с жителями моего округа, а потом не стал его выполнять. Это выглядело просто ужасно».

«Иногда мне кажется, что вокруг меня сжимается кольцо, — замечает руководитель компании. — Конфликты с конкурентами, подающими против нас иски. Конфликты с партнерами, желающими пересмотреть условия уже подписанных соглашений. Конфликты с акционерами, недовольными нашими решениями. Конфликты с правительством, постоянно издающим болезненные для нас законы. Я иногда удивляюсь, как вообще можно заниматься бизнесом».

«Нет, я не отправлю моего ребенка в такую школу! — восклицает обеспокоенный отец. — Я буду учить его дома, чтобы он усвоил наши ценности, а не изучал какую-то ерунду».

«Две недели назад я был простым бухгалтером, — делится своими эмоциями потрясенный новый член школьного совета из Мичигана. — И вдруг оказался посередине минного поля. Почему меня никто не предупредил? Почему мне не выдали пуленепробиваемый жилет?»

«Почему мы должны общаться с этими правыми религиозными фанатиками? — спрашивает афроамериканский сотрудник крупной филантропической организации. — Они не на нашей стороне. Они боролись против гражданских прав еще с тех времен, когда я был ребенком. Я даже не буду пытаться найти с ними точки соприкосновения».

Все эти конфликты реальны. Их невозможно избежать. И они не исчезнут сами по себе.

Почему нам кажется, что конфликты, присутствующие во всех сферах нашей жизни, только усиливаются и усложняются? Все дело в том, что вокруг нас рушится все больше и больше стен.

Пройдитесь вдоль главной улицы любого американского городка, и вы увидите парикмахерскую Мохаммеда, косметический салон Джай Джай и вьетнамское кафе Фо. Некоторые его нынешние



жители родом из Лаоса, другие — из разрываемой войной боснийской деревни, кто-то из Джалиско, лагеря беженцев в Кении, или из алмазодобывающего региона Сьерра-Леоне. В любом классе начальной школы рядом с Павлом, Хоа, Май, Валат и Фатимой будут сидеть Абдул, Игнасио, Лу и Тринь. Этот обычный город, расположенный, по словам его обитателей, «в совершенно безлюдном месте», быстро становится «центром цивилизации»<sup>1</sup>.

То же самое происходит в Марселе, Роттердаме и Франкфурте, а также в Бейруте, Бангалоре и Куала-Лумпуре — национальность и место проживания все реже соответствуют друг другу. Постепенно каждый человек становится частью большого мира, а каждое место на Земле — связанным с другими. Лидерство с учетом различий теперь необходимо не только на дипломатических переговорах или в штаб-квартирах крупных корпораций, но и в родном городе каждого из нас.

Различия начинают играть важную роль не только в сообществах, в которых мы живем, но и в компаниях, где мы работаем. Сегодня в мире действуют более 63 тысяч глобальных компаний, а количество их региональных подразделений превышает 800 тысяч. В их штате работает более 90 миллионов человек, и они производят 25% мирового ВВП. Еще сорок лет назад 60% глобальных компаний имели американское происхождение. Теперь их доля снизилась до одной трети<sup>2</sup>. Еще не успело смениться поколение, а количество людей, занимающихся бизнесом, который не зависит от государственных границ, возросло в несколько раз.

«Границы исчезают, — замечает бывший руководитель AT&T Майкл Армстронг, а также другие исследователи процессов глобализации. — Этому тренду невозможно противостоять, не помогают ни тарифные, ни валютные, ни политические, ни этнические барьеры — они попросту рушатся»<sup>3</sup>. Меняется мир, и вслед за ним должен измениться тип лидерства.

Однако различия между нациями и культурами являются только частью картины. Многие сегодняшние лидеры сталкиваются в первую очередь с различиями внутри собственных организаций. Прошли времена, когда высшие руководители компаний были подотчетны лишь владельцам и акционерам. Теперь они обязаны

учитывать интересы многих заинтересованных сторон, часто рассеянных по всему миру. Руководителям приходится лихорадочно взаимодействовать и с сотрудниками, и с поставщиками, и с клиентами, и с правительствами (а также различными законодательными системами), и с неправительственными организациями (занимающимися охраной окружающей среды, правами сотрудников или правами человека в целом), и так далее. Эффективные лидеры *должны* выработать у себя навыки превращения этих различий в возможности — в противном случае они попросту не смогут достичь успеха.

Лидеры, способные действовать невзирая на границы, были всегда востребованы цивилизацией, однако в наши дни необходимость в таком типе лидерства стала еще более сильной и повсеместной. Традиционное лидерство (отвергающее внешний мир за границами племени, религии, нации или корпорации) уже не служит практическим целям, а иногда попросту невозможно. У нас не получится управлять *всей* компаний, *всем* сообществом и, разумеется, *всей* планетой с помощью лидеров, которые принимают только одну сторону. Сейчас нам больше, чем когда-либо, нужны лидеры, способные перешагнуть существующие границы и собрать воедино различные части, усилив тем самым всю структуру.

Эта книга рассказывает о том, как следует жить в новом мире, с учетом всех его различий. Мы не отрицаем потенциальной опасности разрушительных конфликтов. Однако наша реакция на разногласия отражает наш стиль *лидерства*. Пришла пора ставить конфликт во главу угла, а не замалчивать (или не признавать) его. Эта книга рассказывает о модели лидерства, позволяющей превращать конфликт из пассива в актив.

Если бы все сообщества и компании были стабильными или однородными, а рост технологического прогресса медленным, если бы решения были простыми и частными, а конфликты редкими, то лидерство в пределах существующих «границ» было бы вполне достаточным и уместным. Однако ни одно из этих условий в наши дни не соблюдается. Мир быстро развивается. Повсеместно видны разнообразие и изменения. Постоянно развивается технология. Принятие решений становится все более сложным процессом, а транс-

границные конфликты — культурные, экономические, этнические и идеологические — возникают практически каждый день. В этих условиях крайне необходимым становится новый тип лидерства — лидерство через конфликт. Такой тип лидерства предполагает, что мы открыто и честно встречаем возникающие конфликты, творчески подходим к управлению ими, понимаем всю их сложность и масштаб и позволяем людям, в них вовлеченным, придти к оригинальным решениям. Такое лидерство требует отказа от традиционного мышления «мы против других». Теперь нужны новые способности, развитием которых прежние лидеры не занимались вообще: способности, позволяющие объединить личные и профессиональные качества для превращения серьезных конфликтов в многообещающие возможности для сотрудничества и инноваций.

Я провел много интервью с лидерами по всему миру и внимательно изучал, как именно они *трансформировали* (а не просто подавляли или «урегулировали» путем скороспелых компромиссов) некоторые из наиболее серьезных и необычных конфликтов нашего времени<sup>4</sup>. Трансформация означает, что все заинтересованные стороны проходят процесс изменений, который поднимает динамику конфликта на другой уровень. Эта книга показывает, как лидеры организаций и сообществ, в том числе так называемые обычные люди, научились применять силу конфликта не для разделения сторон и поражения противника, а для лечения болезни и объединения. Такие люди открывают новую дорогу, непохожую на привычные компромиссы, и тем самым создают новую основу для творческого развития и инноваций<sup>5</sup>.

Для того чтобы проиллюстрировать новый подход к лидерству, я часто начинаю свои семинары, держа в руках плотницкий ящик, где вместо обычного набора инструментов лежат молотки разных размеров и формы — *только* молотки, ничего больше. Я достаю из ящика один молоток за другим, и в какой-то момент аудитория начинает нервно смеяться.

*«Что вы будете чувствовать, — спрашиваю я участников семинара, — если к вам придет плотник и начнет ремонтировать ваш дом только с помощью молотков?»*

*«Я думаю, что он просто разнесет весь дом», — предполагает один.*

*«Он не сможет сделать свою работу», — считает другой.*

*«Я бы не доверял такому работнику», — замечает третий.*

*«Если он не принесет другие инструменты и не научится ими пользоваться, я, пожалуй, найму вместо него кого-нибудь другого», — твердо говорит четвертый.*

Необходимость в различных инструментах имеется и у компаний, и у различных сообществ, как больших, так и крошечных. Я помню разговор с представительницей администрации Демократической партии США на одном из тех мероприятий, которые мы с коллегами регулярно проводили на протяжении нескольких лет<sup>6</sup>. «Нам было приказано выступать против любых поправок со стороны Республиканской партии, — прошептала она мне. — Мне сказали, что и *им* было приказано противодействовать всем нашим поправкам. Здесь явно есть какая-то проблема. — И, убедившись, что нас никто не слышит, добавила: — *Не думаю, что лидерство должно быть таким*».

Разумеется, она права. Такое лидерство в наши дни не нужно ни одной стране или компании. Однако я постоянно наблюдаю подобные механистические действия во многих организациях, не только в конгрессе США. Я часто помогаю компаниям, в которых конфликт между двумя руководителями или подразделениями приводит к замедлению работы или даже парализует ее. Хотя предполагается, что все работают для достижения одной цели, на практике позиции сторон часто оказываются противоположными, примерно как у демократов и республиканцев на Капитолийском холме. Неудивительно, что каждые двое из трех американцев считают: их лидеры «стали коррумпированными из-за причастности к власти»<sup>7</sup>.

Неправильный подход к управлению конфликтами распространен настолько широко, что начинает ограничивать жизнь каждого из нас. Мы управляем со *своей* точки зрения; мы действуем в интересах *нашей собственной* ячейки в организационной блок-схеме; мы видим и оцениваем все происходящее с точки зрения *собственных* приоритетов; мы защищаем интересы *нашего* под-

разделения, района или группы единомышленников. В результате мы обнаруживаем, что находимся в центре противостояния «мы против других». Но когда конфликт разгорается в полную силу, такой лидер становится совершенно беспомощным. Мы загнаны в ловушку собственного видения, подобно зверю в клетке.

Упомянутая выше дама, так же как и многие другие люди, подсознательно мечтает о другом лидерстве — лидерстве на базе *посредничества*. Эта модель — одна из трех, которые мы будем рассматривать в первой части нашей книги, — не требует специального образования или тренингов. В действительности многие «посредники» не могли бы применить этот термин по отношению к самим себе. Но по сути они уже «пересекли границы» своих организаций или сообществ<sup>8</sup>, чтобы, невзирая на ограничивающие их различия (корпоративные, гражданские, национальные и т.д.), сыграть новую роль — разрушить сложившийся набор стереотипов и конструктивно преобразовать имеющиеся конфликты.

Далее я буду называть такой стиль лидерством *Посредника* — первым из трех архетипических «лиц» лидерства (каждый из архетипов будет обозначаться словом, начинающимся с заглавной буквы). Посредник представляет лидерский подход, который трансформирует различия, превращая их в возможности. Такие лидеры способны «видеть», «заботиться» и «держать руку на пульсе» даже в случае сложных и запутанных ситуаций. (Адмирал Джо Дайер из ВМФ США называет Посредников «управляющими целым, а не владельцами части»)<sup>9</sup>. В организациях, где мы работаем, и сообществах, в которых мы живем, присутствует огромное количество заинтересованных сторон, все сильнее настаивающих на участии в процессе. Соответственно, когда мы становимся лидерами в какой-либо ситуации, мы не можем больше оставаться дикторами или простыми управляющими-менеджерами. Мы должны стать лидерами-посредниками.

Вспомните, как взрывообразный рост компьютерной индустрии привел к тому, что мы все стали в той или иной степени знакомы с компьютерными технологиями. Эти машины присутствовали в обществе на протяжении нескольких поколений, но до недавнего времени мало кто умел управляться с ними. А сегодня знание ос-

нов компьютерных технологий требуется практически от каждого. То же самое справедливо и для инструментов Посредника. Они становятся необходимыми практически постоянно и почти во всех ситуациях.

Идет ли речь о международных переговорах, корпоративных стратегических собраниях или заседании школьного совета — всюду мы становимся участниками все более сложных систем. Нам приходится иметь дело со множеством культур, идеологий, профессий и наборов навыков, то есть со все возрастающим количеством различий между людьми. Мы не имеем возможности избежать этих различий, так как они уже стали неотъемлемой частью нашей жизни.

Необходимость в лидерах, имеющих навыки Посредника, существует еще и потому, что «демократия» и «свободный рынок» — это концепции, основанные на конфликте. К примеру, основатели Соединенных Штатов построили систему балансов и контроля на трех элементах: судебном, законодательном и исполнительном. Причина проста: если конфликт неизбежен, его надо встроить в сам механизм работы управляющих организаций. Таким же образом конфликт встроен в систему свободного рынка, наполненного соревнующимися между собой игроками, каждый из которых действует в собственных интересах. Капитализм встраивает конфликт в экономику, чем создает предпосылки для развития эффективности и результативности нашей работы. Мы хотим, чтобы наша система власти состояла из различных независимых организаций. Точно так же мы хотим, чтобы компании соревновались между собой за право работать с нами. Подобная структура разделения со встроенным конфликтом является неотъемлемой чертой общества с политической и экономической свободой.

Но здесь кроется и проблема: хотя конфликт естественным образом включен в структуру наших коммерческих и гражданских институтов, мало кто обладает навыками управления им. Задумайтесь на минуту о том, насколько часто вы сталкиваетесь с конфликтами в собственной жизни и много ли знаний по выходу из сложных ситуаций вы получили в школе. Я написал книгу именно по этой причине, и именно поэтому ее сердцевиной являются

главы, посвященные восьми инструментам Посредника. Эти главы описывают механизмы применения каждого из инструментов, предназначенных для эффективного управления конфликтами в нашей жизни — на работе, в личной жизни или в мире в целом.

Инструменты Посредника представляют собой синтез практического опыта, полученного мной и моими коллегами, и включают в себя:

1. *Целостное видение* — принятие всех сторон конфликта всем сердцем и душой, учитывая всю сложность этого конфликта.
2. *Системное мышление* — определение всех (или максимально возможного количества) важных элементов, связанных с конфликтной ситуацией, и понимание взаимосвязи между этими элементами.
3. *Присутствие* — применение всех наших интеллектуальных, эмоциональных и духовных ресурсов для того, чтобы засвидетельствовать конфликт, частью которого мы отныне являемся.
4. *Исследование* — способ задавать вопросы, ответы на которые дают основную информацию о конфликте, необходимую для понимания способов его трансформации.
5. *Сознательное общение* — практический результат нашего понимания того, что мы свободны выбирать, как мы говорим или слушаем.
6. *Диалог* — общение с другой стороной с целью пробуждения способности к построению мостов и инновации.
7. *Построение мостов* — процесс выстраивания партнерств и альянсов, которые действуют сквозь границы, разделяющие компанию или сообщество.
8. *Инновация* — способ стимулирования социальных или предпринимательских прорывов, создающих новые возможности для разрешения конфликта.

Эти инструменты являются важнейшими для любого Посредника, и я считаю, что они должны принадлежать *всем*.

У каждого из нас есть право доступа к ним. Точно так же, как мы должны иметь доступ к медицинской информации, связанной с состоянием нашего здоровья, или политической информации, затрагивающей наши интересы как граждан, мы вправе пользоваться важнейшей информацией о конфликтах. Это знание позволит сделать наши рабочие связи более производительными и удовлетворяющими нас; мы научимся избегать ненужных этнических и религиозных конфликтов; мы углубим взаимное уважение и сотрудничество даже между явными антагонистами; мы укрепим наши семьи, наши сообщества, наши организации, да и весь мир в целом. От применения этих идей зависит, будут принятые решения реализованы или спущены на тормозах, будет достигнутое соглашение соблюдаться или нарушаться. Каждый руководитель, каждый чиновник или активный гражданин сможет применять полученное знание на практике и пожинать плоды такой деятельности.

Чтобы пользоваться инструментами было просто, каждая посвященная им глава начинается с емкого *определения* инструмента, затем следует раздел *основ*, объясняющий это определение более детально, и раздел *приложений*, где приводятся различные примеры применения данного инструмента. (Очевидно, что спор между владельцем и арендатором имеет другую природу, чем конфликт, возникающий при слиянии компаний, а конфликт между государственными учреждениями несколько отличается от конфликта между подразделениями одной корпорации.)

Любой инструмент, насколько бы мощным он ни был, остается всего лишь инструментом для выполнения узкой задачи (подобно молотку, дрели или пиле). Лидерство в конфликтных ситуациях, как и строительный проект, требует как можно более полного набора инструментов. Если вы научитесь умело использовать большую их часть, то ваши лидерские качества значительно улучшатся.

Однако прежде чем приступить к изучению инструментов, крайне важно понять, что же представляют собой две другие модели лидерства. Ведь не каждый лидер сможет вести себя как Посредник. Некоторые просто не умеют эффективно управлять в конфликтных ситуациях. А есть и такие, кто сознательно использует конфликты для достижения собственных целей. Давайте по очереди опишем каждый из этих стилей.



Споры неизбежны (так как неизбежны различия), и зачастую лидеры в конфликтных ситуациях принимают определенную сторону, особенно если это предписано должностной инструкцией. Например, в компании у вице-президентов по продажам или производству могут существовать премии за качественное выполнение соответствующих функций — продаж и производства. Точно так же у начальника полиции или руководителя комиссии по правам человека существуют обязанности, соответственно, обеспечивать исполнение закона и защищать личную свободу человека. Если эти лидеры будут действовать в замкнутом пространстве, преследуя лишь собственные цели, конфликт станет неизбежным и, вероятнее всего, непродуктивным. Это произойдет не из-за того, что кто-то из них «плохой» лидер, а из-за того, что они полностью идентифицируют себя с собственными различными ролями и ответственностью.

Модель лидерства, названная нами *Менеджер*, обладает несколькими естественными ограничениями. Так как Менеджеры не используют в своих интересах возникающие различия, они часто ограничивают себя собственным пониманием своей работы. Разумеется, такие лидеры в состоянии эффективно управляться с теми редкими в наши дни конфликтами, для снятия которых требуется простое единогласное решение. В этих случаях прежняя управленческая концепция приказов, отдаваемых сверху вниз, сохраняет свою эффективность.

Вместе с тем, как уже указал Вильям Ури в своем предисловии, такие односторонние единоличные решения в наши дни редко могут быть эффективными. К несчастью для Менеджеров старого стиля, круг проблем, устраняемых этим способом, быстро сокращается. Почему? Представьте себе какую-либо ситуацию, требующую принятия важного решения. Можем ли мы принять его единолично, не обсудив с другими? Если нет, то вам будет очень полезно узнать больше о лидере как посреднике.

Оглянувшись на историю, мы заметим и другую, более опасную модель лидерства. Такие лидеры, используя естественный страх людей перед чем-то чужеродным, получают огромную власть и неограниченно пользуются ею — это и диктаторы в какой-нибудь

стране, и корпоративные тираны, и школьные хулиганы. В своей книге я буду называть подобных лидеров *Демагогами*.

Когда к власти в компании или сообществе приходят Демагоги (даже на короткое время), последствия могут быть ужасными: *экономические кризисы*, как в случае с корпорацией Enron, лидеры которой обманывали собственные компании в личных интересах; *экологические проблемы*, когда лидеры отказываются признавать факты, свидетельствующие о прямой глобальной угрозе, и не желают предпринимать срочные и своевременные шаги; *политические проблемы*, когда, к примеру, полиции отдается приказ атаковать мирную демонстрацию протеста, и в результате гибнут сотни людей; *гуманитарный кризис*, когда лидеры отказываются признавать проблему, в то время как десятки тысяч детей в их собственной стране гибнут от голода<sup>10</sup>. Худшим итогом могут стать ненужные войны и геноцид, накладывающие уродливый отпечаток на жизни целых поколений. В первой главе мы более подробно расскажем об этом

Кто-то может возразить, что эти архетипы гипертрофированы, однако я хотел бы обратить внимание на то, что в каждом из нас так или иначе сочетаются черты перечисленных типов лидерства — Посредник, Менеджер и Демагог. И точно так же эти архетипы присутствуют в большинстве организаций и сообществ. Знание типов лидерства позволяет осознанно решить, как поступать с различиями, окружающими нас<sup>11</sup>.

Исход любого конфликта во многом зависит от того, какой тип лидерства преобладает в данной ситуации. По сути, в каждом из конфликтов мы сами выбираем тактику. Сделанный выбор приведет либо к бесконтрольному развитию конфликта, либо к трансформации различий в возможности<sup>12</sup>.

Нередко желание разрешить конфликт и трансформировать его связано с высоким риском и требует большого мужества. Каждый из нас неоднократно сталкивался с последствиями неправильного отношения к конфликту — будь то дома, на работе или в быту. Позиции становятся непримиримыми. Мнения поляризуются. Саботируется любая попытка сотрудничества. В лучшем случае наша работа становится менее эффективной, а жизнь менее приятной. В худшем — появляются ненависть, злоба, а иногда и жестокость.

На моих семинарах я часто прошу участников определить группы, которые сражаются между собой за контроль в их сообществе. После того как участники называют несколько имен, я прошу добровольцев изложить позиции конкурирующих сторон, вывести их на сцену. Добровольцы садятся полукругом перед своими товарищами.

*«Итак, кто хочет вести наше собрание?» — спрашиваю я у остальной части аудитории.*

*Никто не поднимает руку. Тишина нарушается лишь нервными смешками.*

*«Что произойдет, если враждующие стороны станут обсуждать большие вопросы вашего сообщества?» — продолжаю я.*

*«Это будет хаос», — говорит одна женщина.*

*«В итоге все закончится дракой», — уверен дородный мужчина.*

*«Третья мировая война», — лаконично замечает местный политик.*

Ни один из участников (даже из тех, кто уже высказал свое мнение) не готов возглавить собрание, опасаясь, что оно превратится в словесную битву. Именно по этой причине многие сообщества боятся откровенно обсуждать самые серьезные проблемы, стоящие перед ними, — а значит, не могут разрешить конфликты.

Нам крайне нужна новая модель, которая ставит во главу угла работу с конфликтом и различиями. Новый лидер посреднического типа способен:

- улучшить производительность в компаниях, которые находятся под беспрецедентным внешним и внутренним давлением;
- оживить активную деятельность сообществ, что поможет повысить степень сотрудничества в местах, где состав населения неоднороден;
- укрепить связи между политическими партиями как во время избирательных кампаний, так и в ходе работы

законодательных органов, что приведет к улучшению политики и управления в стране;

- выстроить в обществе в целом более позитивное, производительное и любознательное (как противовес подозрительному) отношение к различиям.

Мы станем более эффективными на любой должности, если помимо навыков Менеджера приобретем навыки Посредника. Зная больше об искусстве посредничества, мы, безусловно, сможем улучшить уровень лидерства — как свой, так и тех, кто нас окружает<sup>13</sup>.

## **Как использовать эту книгу и в каких ситуациях она поможет**

Итак, теперь вы можете выбрать, с чего начать изучение инструментов Посредника. Если вы не находитесь в условиях конфликта, срочно требующего разрешения, и имеете возможность поразмыслить о собственном стиле лидерства, настоятельно рекомендую читать эту книгу последовательно, с первых глав. Однако если вы столкнулись с острым кризисом, начните изучение с приложения, озаглавленного «Что делать, когда разгорается конфликт». Оно написано именно для таких ситуаций.

Но в любом случае постарайтесь не допустить распространенной ошибки: не думайте, что за разрешение конфликта несет ответственность кто-то другой. Конечно, можно нанять кого-то извне, *со стороны*, чтобы он помог найти выход из трудной ситуации, и переложить свои задачи на него, но я не рекомендовал бы такое решение в качестве долгосрочной корпоративной или политической стратегии. Напротив, вам стоит отыскать ресурсы *внутри* вашей организации или сообщества, чтобы лишний раз потренироваться в творческом разрешении конфликтов. Это станет, пожалуй, лучшей инвестицией в повышение эффективности вашей организации.

Если же вы участвуете в официальных переговорах, например в обсуждении условий сотрудничества между руководством

компании и профсоюзом или контракта между компанией и ее поставщиком, я рекомендую вам также прочесть книгу «Getting to Yes» Вильяма Ури и Роджера Фишера. Впервые изданная в 1981 году, она выдержала испытание временем и остается одной из лучших по этой тематике. «Getting to Yes» также поможет вам в случае многосторонних конфликтов, затрагивающих широкий круг вопросов либо выходящих за рамки просто юридических или контрактных споров.

Лидеры во многих областях уже сейчас испытывают давление со стороны внешней среды, заставляющее их активно применять инструменты Посредника. Новый подход может привести к качественно новым результатам в разных сферах:

- *Образование.* Принятие решений в рамках школьного совета. Развитие лидерских навыков у директоров школ и их заместителей. Обсуждение проблемы свободы слова в университетах.
- *Бизнес.* Разрешение трудовых споров между работниками и руководителями. Минимизация количества конфликтов между сотрудниками. Конструктивное обсуждение условий контрактов. Сокращение юридических расходов. Ликвидация трений, возникающих при слияниях и поглощениях. Снятие напряжения во взаимоотношениях между подразделениями компании.
- *Юриспруденция и юридическая практика.* Программа по укреплению правосудия. Разрешение конфликтов в судах. Управление бракоразводными процессами. Тренинги по проведению переговоров в компаниях и высших учебных заведениях.
- *Местные сообщества.* Вопросы планирования и развития. Транспорт и зонирование. Разрешение конфликтов между различными юрисдикциями. Переговоры, связанные с бюджетами. Оспаривание результатов выборов.
- *Национальная политика и управление страной.* Предотвращение конфликта в кризисных ситуациях. Восстановление после конфликта. Споры по вопросам границ

и ресурсов (вода и т.д.). Межпартийное соглашение по искоренению бедности или обеспечению безопасности. Многосторонние переговоры по вопросам, связанным с окружающей средой.

- *Глобальная политика.* Климатические изменения и применение Киотского протокола. Борьба против угрозы терроризма. Справедливая политика в области торговли. Иммиграция и методы применения закона в приграничных зонах. Права интеллектуальной собственности и законодательство об авторском праве.

Во многих непохожих друг на друга областях, в которых мне доводилось работать, я замечал резкий рост востребованности навыков Посредника. Как отец троих сыновей, муж и профессиональный посредник, я часто занимался решением *семейных* конфликтов. Консультируя школы и их директоров, а также национальные образовательные ассоциации, я находился внутри конфликтов *в сфере образования*. Работая с руководителями компаний, фондов и неправительственных организаций, я решал *организационные* конфликты. Консультируя руководителей городских администраций, участвуя в межпартийных диалогах, в том числе в конгрессе США и законодательных собраниях штатов, я достаточно плотно познакомился с *политическими* и *гражданскими* конфликтами. Не так давно, став консультантом ООН и директором Global Leadership Network, я начал заниматься разрешением *глобальных* конфликтных ситуаций.

Если бы я мог просто рассказать вам о «десяти простых шагах» по урегулированию конфликтов во всех этих сферах, я бы с радостью так и сделал. Но это не в моих силах — и прошу вас с опаской относиться к тем, кто полагает, что им это по плечу. Никакая книга, никакой метод и никакой тренинг не в состоянии «зафиксировать» конфликт. Подобно солнцу или приливам, конфликт обладает мощнейшей силой, и только глупец может считать, что он в состоянии управлять ей. Конфликт может потрясти самую нашу сущность до основания. Он способен пошатнуть наши физиологические процессы, поднять кровяное давление или частоту пульса и повысить уровень адреналина в нашей крови до невероятных значений.

Конфликт разрушает даже самую благополучную семью. Конфликт превращает успешную компанию в посмешище для всей отрасли. Конфликт делает школу полем идеологической битвы. Конфликт ослабляет даже самую мощную страну. Поэтому не стоит ожидать от какой-либо книги (в том числе и от моей), какого-либо курса или тренинга, что они смогут заставить конфликт уйти из вашей жизни.

Единственное, что я могу пообещать: эта книга поможет вам трансформировать конфликты таким образом, что они будут способствовать обогащению вашей жизни. Вы сможете более результативно использовать различия между собой и другими людьми — а это принесет пользу вам, вашей организации или сообществу и всем людям, вовлеченным в процесс.

Но не ждите чуда. Подобная трансформация невозможна без вашего участия. Вы должны отказаться от мстительности и оцепенения и встать на защиту жизненно важных ценностей: не вредить, а лечить; добиваться не победы, а справедливости; желать улучшений не только для себя, а для всего сущего, частью которого (небольшой и хрупкой) является человечество.





Часть 1

**Три лица лидерства**



# Глава 1

## Демагог

Плохое лидерство не является исключительной виной нескольких плохих лидеров. Каждый из нас вносит свой вклад в создание такой ситуации.

*Барбара Келлерман,  
директор по исследованиям,  
Центр общественного лидерства,  
Гарвардский университет*

Вновь и вновь достойные мужчины и женщины предпочитают отводить взгляд. Все мы предпочли лишь наблюдать за геноцидом. Крайне важно понять — почему.

*Саманта Пауэр, журналист,  
лауреат Пулицеровской премии*

Хотим мы этого или нет, но осмотрительность и боязнь перемен — часть человеческой природы. Веками лидеры больших и малых групп использовали этот страх для того, чтобы завоевать или удержать власть. И хотя по мере своего развития цивилизованный мир начал понимать ценность разнообразия, демагоги продолжают чувствовать себя уверенно. Президент США Билл Клинтон однажды сказал, что для Америки «разнообразие является величайшей силой». Возможно, это правда, но правда и то, что в мире, где представители различных этносов с разными политическими и религиозными убеждениями контактируют все чаще, потенциал для возникновения конфликта становится все выше. Соответственно, сохраняются и возможности для демагога.

Как я уже говорил ранее, в рассуждениях об этом архетипе я буду использовать термин Демагог (с большой буквы Д). Хотя архетип имеет много разновидностей, в этой главе мы будем использовать наиболее безжалостные или жестокие примеры, так как именно они ярче всего демонстрируют проблему. Описываемые случаи дают

нам неприятные, но поучительные примеры, рисуют коллективный портрет такого лидера, каким мы *не хотели бы* быть. Демагоги — это отрицательные лидеры, которые:

- снижают общий уровень морали;
- усиливают существующие конфликты;
- не имеют жалости и совести;
- возвышают себя над другими;
- избегают усложнения;
- разрушают мосты между группами;
- дегуманизируют «врагов»;
- смотрят только со своей колокольни;
- требуют единообразия и слепого подчинения;
- полагаются не на опыт, а на идеологию;
- прибегают к идеологической обработке, а не к исследованию;
- манипулируют путем искажения фактов.

Лидер такого типа презирает саму идею преобразования конфликта. Вместо этого он выстраивает на страхе и стереотипах стратегию лидерства, которая:

- создает у населения путем идеологической обработки понятие «чужих», «других», основанное на фрагментарном и однонаправленном видении;
- искажает реальность, игнорируя наличие системы, объединяющей преступника и жертву на многих уровнях;
- не обращает внимания на страдания своих жертв;
- вешает ярлыки «предателя», «одного из *этих*» на каждого, кто подвергает сомнению лживые утверждения пропаганды;
- манипулирует средствами коммуникации так, чтобы сделать невозможным спонтанный отклик на сообщение.

Если Демагогу противостоят церкви, гражданские общества или международные организации, то их деятельность запрещается, замалчивается или игнорируется. Тех, кто осмеливается поддерживать

личные или экономические связи с Другими, подвергают гонениям, сажают в тюрьмы или уничтожают.

### **Демагог**

Управляет с использованием страха, угроз и устрашения.  
Превращает оппонентов в козлов отпущения.  
Использует ложь и пропаганду для дегуманизации.  
Использует насилие для доминирования или уничтожения Других.

Короче говоря, группа или общество перевернуты с ног на голову. В условиях власти Демагога ложь превращается в «информирование». Нападение становится «самозащитой». Нарушение прав человека рассматривается как «поддержание порядка». Жестокие действия трактуются как «соблюдение закона» или «исполнение долга». Убийство — «обеспечение правопорядка». Когда Демагог вооружается подобным новоязом, описанным Оруэллом, даже такие отвратительные вещи, как геноцид, начинают называться «дорогой к обеспечению мира».

Рисуя коллективный портрет Демагога, мы не хотели бы, чтобы вы занялись комфортными и самодовольными размышлениями о прошлом. Напротив, мы хотим, чтобы вы посмотрели в зеркало и обдумали собственное поведение. Как часто лично вы, желая добиться своих целей, раздували конфликт с кем-нибудь? Если бы у вас была власть, то насколько вероятно, что вы использовали бы ее таким образом, как это делают Демагоги? Как часто в ваших собственных организациях вы поддерживаете лидеров, ведущих себя так, как описано выше?

Несмотря на то что примеры на последующих страницах уже стали историей, лидеры демагогического типа, безусловно, не ушли со сцены. И хотя в целом все согласны с тем, что Адольф Гитлер или Иосиф Сталин были Демагогами, гораздо меньше людей готовы считать Демагогом какого-то из ныне действующих лидеров. Не имея за плечами пятидесяти прошедших лет, сложно объективно оценивать ту или иную ситуацию. Однако все новые братские могилы, появляющиеся по всему миру, не могут лгать. Они — достаточное доказательство того, что, к сожалению, Демагоги и сейчас среди нас. Меняется обмундирование и оружие, но стратегии сегодняшних Демагогов до

ужаса похожи на прежние. А если мы посмотрим внимательно, то сможем обнаружить их и в себе.

А поэтому давайте при детальном изучении Демагога делать это спокойно. Мой коллега Адам Кахане писал: «Каждый из нас должен выбирать, раз за разом, каждый день, какой именно мир строить своими действиями. Выбирая путь изоляции, мы участвуем в создании мира, наполненного грубой силой и страхом. Выбирая открытый путь, мы создаем новый, лучший мир»<sup>1</sup>.

Возможно, вам неприятно начинать изучение лидерства с его худшей формы, но мы считаем это необходимой отправной точкой в нашем путешествии. Демагоги нередко, чтобы поддержать конфликт, используют так называемые границы. Прежде чем приступить к разрушению этих границ, мы должны познакомиться с теми, кто их создает, и понять мышление таких людей. Чем лучше мы поймем вредоносные стратегии Демагогов, тем более сильное противоядие сможем создать. И в конце концов, как мы можем понять, что считать «хорошим» лидерством, если мы отказываемся изучать примеры «плохого»?<sup>2</sup>

Даже когда демагогические лидеры не полагаются буквально на физическое насилие, они тем не менее эксплуатируют различия для того, чтобы накопить силу. Такой стиль управления, основанный на предубеждениях, часто встречается в организационной политике и повседневной жизни. Ложь относительно собственного «превосходства» и «неполноценности» других может развиваться в любой системе человеческих взаимоотношений. На организационном уровне демагогическое лидерство выражается в бесконечных обвинениях какого-либо руководителя, сотрудника или целого отдела во всех бедах организации<sup>3</sup>. Демагоги постоянно пытаются свалить свои неудачи на кого-либо другого и господствовать за счет страха сотрудников, боящихся стать очередными козлами отпущения. Тщательный анализ недавних корпоративных скандалов, например в Enron или WorldCom, позволяет обнаружить в этих компаниях культуру, основанную на страхе, в рамках которой любой сотрудник, подвергающий сомнению принятые в организации правила, получает клеймо «нелояльного». В общественной жизни демагогическое лидерство может настолько сильно пустить ядовитые корни, что даже бывшие лидеры государства или дипломаты боятся выразить свое мнение о чем-либо<sup>4</sup>.

Пятьдесят лет назад начальство человека по имени Франц Штангль потребовало от него выполнить взятые обязательства и увеличить выпуск на фабрике. Этот германский руководитель столкнулся с серьезной проблемой: ему необходимо было увеличить объем ежедневной переработки до 10 тысяч единиц. Такого уровня производительности не удавалось достичь прежде никому, однако Штангль был обязан соответствовать цели, ради которой была создана его организация.

И хотя поставленная задача звучит достаточно обыденно, на самом деле у нее не было исторических прецедентов:

- Фабрика Франца Штангля называлась Треблинка. Это был самый большой и наиболее эффективно работавший лагерь уничтожения из созданных нацистами в годы Второй мировой войны.
- Производительность измерялась в количестве убитых людей.
- Расчетными единицами Штангль называл заключенных.
- А целью его предприятия, Третьего рейха, был геноцид.

Несмотря на то что Франц Штангль не был крупной фигурой, он полностью соответствует архетипу Демагога. Его стиль лидерства был основан на лжи, страхах, угрозах и запугивании; превращении оппонентов в козлов отпущения; дегуманизации Других; и наконец, использовании насилия для доминирования над Другими или их уничтожения. Его власть основывалась на эксплуатации стереотипов, страхов и ненависти германского народа. Кровавые следы подобных лидеров можно найти во всех крупных эпизодах геноцида в истории.

Штангль достигал своих целей, используя технологические инновации. К примеру, он изучал опыт сталинских массовых расстрелов в Советском Союзе и остался недоволен этим методом из-за его четырех факторов «снижения производительности»: людских ресурсов (слишком много солдат), загрязнения окружающей среды (запах от разлагающихся тел), контроля качества (выживало слишком много) и скорости достижения результатов (была слишком низкой).

Последующие изыскания в области новых методов уничтожения привели нацистов к безжалостной инновации, которая позволила

уничтожить 3 миллиона человек всего за 18 месяцев. Это было самое эффективное массовое убийство в мировой истории. Оно было столь громадно и беспрецедентно, что, по словам Уинстона Черчилля, не могло оставаться «преступлением без названия». Новый уровень террора потребовал нового названия: *геноцид*<sup>5</sup>.

Первый тяжело груженный поезд прибыл в Трешлинку глубокой ночью, а к 11 часам утра уже было убито 5 тысяч человек. «К этому времени, — вспоминал Штангль, — в нижнем лагере почти все уже было готово. Обычно мы разбирались с одним составом за два-три часа. К полудню у меня начинался обед». Отобедав, Штангль, по его собственным словам, «вновь занимался работой, а потом — делами в конторе». После «работы», то есть убийства еще 5 тысяч человек и уничтожения трупов, Штангль приступал к ужину. Вечер после напряженного трудового дня он проводил за чтением или слушал классическую музыку. Ему было необходимо как-то встряхнуться и успокоить нервы, чтобы на время забыть о работе.

Разумеется, Штангль хотел забыть о своей работе. Но мы не можем позволить себе забыть о ней. Мы не можем притворяться, что среди нас нет Демагогов: если мы будем забывать о подобных ужасах, то потеряем наше трезвое видение и превратимся в слепцов. Если мы не научимся быстро распознавать таких лидеров-палачей, они смогут завтра прийти и за нами. Если мы, говоря словами лауреата Пулитцеровской премии Саманты Пауэр, будем «слишком медленно фантазировать, чтобы свести счеты со злом», то в какой-то момент сами попадем под удар этого зла<sup>6</sup>. Мы должны понять стратегии лидерства, которые используются для того, чтобы играть на наших страхах.

Герман Геринг, второй человек после Гитлера, был мастером использования таких стратегий. В 1946 году при разговоре в своей тюремной камере с психиатром он честно открыл секрет стратегии Демагога:

«Обычные люди не хотят войны, ни в России, ни в Англии, ни, в нашем случае, в Германии. Это понятно. Но политику страны определяют ее лидеры, и им *достаточно просто объединить людей* как в условиях демократии, парламентаризма, так и в условиях фашистской или коммунистической диктатуры. Явно или неявно, но люди всегда последуют призыву лидеров. Это просто. Все, что вам нужно, — это



сказать им, что они подвергаются вражеской атаке, а после обвинить миротворцев в недостаточном патриотизме и стремлении подвергнуть страну еще большей опасности. Все работает одинаково в любой стране»<sup>7</sup>. (Курсив мой. — Авт.)

Различные вариации этой жестокой, но простой стратегии успешно применяются и в наши дни — как в лагерях террористов на Ближнем Востоке, так и в коридорах власти на Западе. Снимите покров современности, и вы обнаружите ту же историю: стратегию противопоставления «нас» и «их», используемую для оправдания захвата власти, жестокости или даже массовых убийств.

В немецком языке слово *der Führer* означает «вождь, лидер». Поэтому даже само слово «лидерство» заставляет нас вспомнить о темной стороне его значения<sup>8</sup>. Германские издатели сильно нервничают, когда им приходится переводить книги о лидерах или лидерстве, издаваемые по ту сторону Атлантического океана: ведь они вынуждены вновь и вновь использовать слово «фюрер», которое ассоциируется у них с предательством их собственной страны.

Если бы англоязычные читатели четко знали происхождение слова «лидерство», то вполне могли бы разделить опасения немцев. В английском языке слово *leadership* содержит древний корень *leigh*, буквально означавший «пойти в атаку и умереть». Согласно такому определению, лидерами можно назвать всех, кто побуждает группу А совершить насилие над группой В. Даже если убрать понятие насилия из этого выражения, термин «лидерство» будет обозначать акт мобилизации одной группы с целью доминирования или подавления другой. Результатом такого лидерства зачастую является возникновение или усугубление конфликта.

И хотя значение термина изменилось в течение столетий, стратегия лидерства Демагога осталась прежней: она предполагает восхваление «нас» и поношение «других». Процесс возвышения «нас» и принижения «их» начинается с промывания мозгов детей. Книга для чтения иракских школьников младших классов описывала Саддама Хусейна так: «Человек, ради которого мы готовы пожертвовать нашей жизнью, — Саддам Хусейн, да защитит его Аллах». Как видите, человека (или группу людей) можно возвысить до уровня богоравного совершенства. Палестинский учебник для шестого класса начинается

словами: «Нет другого выхода, как уничтожить Израиль». Это яркий пример дегуманизации другой стороны. (Сенаторы Хиллари Клинтон и Чарльз Шумер написали совместное письмо, призывавшее покончить с такой доктриной; в нем говорилось: «Если даже палестинские дети воспитываются в духе ненависти к Израилю, то как можно ожидать от них стремления к долговременному миру?»<sup>9</sup>)

Любая информация, не соответствующая заученной доктрине, будет вызывать у ребенка беспокойство, которое демагогические лидеры, находясь у власти, будут использовать в своих целях. При помощи огромного количества инструментов они станут убеждать население в том, что их пропаганда правдива, а все не соответствующее официальной точке зрения — губительно.

Ни холокост, ни какой-либо акт геноцида никогда, я повторяю — никогда, — не мог бы произойти без использования лжи о злых Других. Один человек может нанести вред или даже убить другого. Но для того чтобы убить сотню, тысячу или сотню тысяч, пропаганда должна превратить жертв в недочеловеков или нелюдей. И когда речь заходит об искусстве дегуманизации, Демагоги становятся поистине злыми гениями. Тех, кто выпадает из границ понятия «мы», они искусно изображают как не заслуживающих чести называться людьми. Демагог никогда не руководит группой А без того, чтобы демонизировать или даже уничтожить группу В. Он оправдывает свое тяготение к теме «врага» различными сложными аргументами, включая доводы о самообороне. Но на самом деле лидерство Демагога зиждется именно на наличии ненавидимого Другого.

Мы не ставим целью этой главы выяснение причин существования зла в человеке, но ключом к пониманию служит поляризация лидерства Демагога<sup>10</sup>, который своей ложью превращает обычные расовые, экономические, религиозные или политические категории в оправдание массовой жестокости. Такие лидеры обычно сужают разнообразие мира до двух групп. Целостность фрагментируется. Взаимосвязи разрушаются. Сложность ситуации игнорируется. Видение упрощается. Различия подчеркиваются. Совершенно обыденные слова наподобие *землевладелец* или *интеллектуал* Демагоги способны превратить в обозначение ненавидимого врага. Слова *христианин* и *иудей* (обозначающие всего лишь описания двух связанных между

собой религиозных традиций), когда нацисты заменили их выражениями *истинный ариец* или *грязный еврей*, стали лингвистическими рецептами геноцида. Тот же принцип применяется, хотя и с меньшей интенсивностью, для противопоставления других категорий — например, *добрый христианин* и *свирепый язычник*, *правоверный мусульманин* и *неверный*, *либерал* и *консерватор* и так далее. Само наличие подобных насаждаемых упрощенных противопоставлений черного и белого служит предупредительным сигналом о том, что идеологическая обработка началась, а Демагоги движутся к власти.

Чем более дуалистичным воспринимается конфликт, тем больше силы может набрать Демагог. «Зло обычно возникает по отношению к козлам отпущения, — писал Морган Скотт Пек в продолжении своей известной книги “Непроторенная дорога”, — и те, кого я называю злом, находятся в постоянных поисках козлов отпущения». Такие типы лидеров, отмечает Пек, «настолько поглощены защитой представления о своей непогрешимости», что «пытаются создавать собственный идеал моральной чистоты». В результате их «хорошесть» является не естественной, а результатом искусного притворства. По сути это ложь<sup>11</sup>.

У лжи Демагога есть и другой, не менее злокачественный эффект. Ложь о злых «других» со временем начинает исподволь разрушать «своих». С усилением противопоставления «нас» и «других» понятие «мы» становится центром некоей вымышленной вселенной, а «другие» превращаются в то, что психоаналитик Эрик Эриксон называл псевдовидом.

Вспомните худших Демагогов в мире, и вы обнаружите, что *все они используют тактику ненависти к Другим*<sup>12</sup>. Не позволяйте себе отвлекаться на изучение многочисленных образов их врагов. Вместо этого обратите внимание на то, что между ними общего: грубые и упрощенные представления о реальности в виде противостояния «мы»—«они». Лидеры, использующие предубеждения, часто являются отличными ораторами, причем точно знают, какой язык нужно использовать для изоляции или демонизации Других. Демагоги — специалисты в создании идеологии, основанной на негативных стереотипах по отношению к «чужакам», людям, которых можно сначала третировать, а потом и напасть на них.

Когда Демагоги или их пропагандисты в открытую говорят о Других как о недочеловеках, но при этом не подвергаются общественному порицанию, значит, их стратегия, основанная на устрашении, успешна. В 1994 году в Руанде на Radio Mille Collines — радиостанции, контролируемой правительством народности хуту, — транслировались главным образом заявления о том, что тутси (вторая нация в стране) представляет собой сборище *inyenzi*, то есть тараканов. После этого лозунг «Все тутси должны быть убиты» уже не казался странным, напротив, воспринимался как «логичный». В нацистской Германии евреи тоже воспринимались как «вредители» и «паразиты». В Ираке американские тюремщики называли заключенных собаками<sup>13</sup>. Такой подход применялся повсюду: к народности ибто в Нигерии, к китайцам в Нанкине, к африканским рабам в Америке — всех этих людей постоянно пытались представить как недочеловеков<sup>14</sup>. Исторический опыт ясно показывает, что демагогический язык предшествует и помогает развиваться демагогическому поведению. Когда диктаторы систематически используют особый язык для дегуманизации Других, они закладывают основу для того, чтобы исключить их из своего круга и в последующем проявлять по отношению к ним жестокость<sup>15</sup>.

Как только идеологическая обработка достигла своей цели, демагогический лидер может легко устроить короткое замыкание в человеческом сознании. По сути, если Другие не являются людьми, то к ним неприменимы положения прав человека. Для достижения своих целей Демагоги превращают сердце в камень. Не так давно я спросил моего близкого друга, сына немецкого танкиста, участвовавшего во Второй мировой войне, какова, по его мнению, основная причина того, что его родина превратилась в бойню и символ геноцида для многих поколений. После минутного раздумья он ответил: «Массовое очерствение сердец, которое привело к основательному затуманиванию мозгов»<sup>16</sup>.

Даже когда лидерам удастся умертвить человеческое сознание, всегда есть риск, что сознание может возродиться. В первую очередь это может произойти через невинных детей. К примеру, сознание некоторых нацистов не было полностью затуманено, и они продолжали сомневаться в том, нужно ли уничтожать еврейских детей и даже младенцев. Испытывая моральные муки, они просили руководство дать официальные разъяснения. Нацистские власти, пытавшиеся найти

«окончательное решение проблемы», основывали свою политику на мести. По словам главы СС Генриха Гимmlера, нацисты «не считали достаточным уничтожить мужчин... и в то же время позволять их детям, будущим мстителям, расти среди наших сыновей и внуков». В результате на самом верху было принято решение уничтожать детей наряду со взрослыми<sup>17</sup>. (То же самое происходило в Руанде, где уничтожение детей тутси являлось частью стратегии хуту.)

Даже приблизительные подсчеты и неполный список актов геноцида демонстрируют, что стратегия лидерства Демагога встречается чаще, чем мы привыкли считать, и гораздо успешнее, чем может показаться. Результаты пагубной работы Демагогов в XX веке включают в себя 1,5 миллиона смертей в Армении из-за действий Турции, 6—10 миллионов смертей в нацистских концентрационных лагерях, 1,2 миллиона смертей в Тибете из-за действий Коммунистической партии Китая в 1949—1950 годах, 2—3 миллиона смертей вьетнамцев во время вторжения США (а также 60 тысяч смертей американских солдат в этой войне), 2 миллиона смертей в Камбодже во времена Пол Пота (1975—1979). Список можно продолжать дальше. Только за 1990-е годы 2 миллиона погибло в Афганистане, 1,5 миллиона — в Судане, около 800 тысяч были зверски убиты в Руанде всего за 90 дней, полмиллиона умерло в Анголе, четверть миллиона — в Боснии, четверть миллиона — в Бурунди, 200 тысяч — в Гватемале, 150 тысяч — в Либерии, 75 тысяч — в Алжире и так далее. Эти данные не включают в себя Чечню, Сьерра-Леоне, Косово, Ирак — и о чем еще говорят в новостях сегодня?<sup>18</sup>

Голова идет кругом, когда начинаешь понимать, какое страдание приносят людям Демагоги, искусно создавшие тот или иной случай геноцида. Однако люди, уничтожающие себе подобных, отличаются друг от друга в своей мотивации; к обобщениям нужно подходить с осторожностью. Кто-то поступал так в страхе за собственную жизнь, некоторые действовали из мести, и лишь небольшая часть действительно наслаждалась жестокостью. Но все они приняли, хотя бы на время, лидерскую стратегию Демагогов, все они утверждали, что спасают «нас» от «них».

Разумеется, акции геноцида не вызваны *отсутствием* лидерства. Напротив, они являются следствием триумфа Демагога. Практически

в каждом акте геноцида приказы о совершении массовых убийств идут с самого верха<sup>19</sup>. «Эти катастрофы не настолько бессмысленны, как может показаться, — пишет Билл Беркли в книге «Graves Are Not Yet Full». — Их нельзя назвать неизбежным результатом первобытной незыблемой ненависти. В сумасшествии наблюдается система»<sup>20</sup>.

Подобное лидерство, к сожалению, присутствует и сейчас. Мы видели его раньше, увидим и в будущем. Например, в то время, когда я писал эту книгу, арабские стрелки в составе проправительственного ополчения Джанджавид систематически уничтожают чернокожих жителей Дарфура, удаленной провинции в Судане. «Они говорят, что не хотят больше видеть на этой земле черные лица», — рассказывает чернокожий суданец, ставший свидетелем убийства ополченцами нескольких членов своей семьи. Те, кто совершает акты геноцида, часто утверждают, что защищают нас от угроз со стороны «чужаков»<sup>21</sup>. И вновь мы видим, как одна раса принижает другую, а весь мир наблюдает за этим: кто в страхе, а кто с равнодушием<sup>22</sup>.

Демагоги — не инопланетяне и не другой биологический вид. Они — члены общечеловеческой семьи, к которой принадлежим все мы. Их деятельность распространяется не только на такие очевидные регионы, как Руанда или Камбоджа, но и на Россию и Китай, США и Великобританию, Бразилию и Бангладеш, Индонезию и Турцию. Трагедия состоит в том, что Демагоги появляются во всех этих и многих других культурах. Такое лидерство является почти универсальным, а стратегия знакома до боли<sup>23</sup>.

Если мы найдем в себе силы не отводить в ужасе взгляд, то деятельность подобных лидеров позволит нам увидеть и понять структуру самого неприятного и разрушительного типа лидерства. Когда демагоги рвутся к власти, мы должны выявить их и начать противодействовать им как можно раньше — пока не поздно. Не стоит незаслуженно приписывать им самые темные черты человеческой души или переносить на них собственные страхи. Однако нельзя и недооценивать реальность исходящей от них угрозы. Они угрожают всему, над чем упорно трудятся другие лидеры — Менеджеры и Посредники.

К счастью, помимо ужасающих случаев массовых уничтожений в истории человечества есть и много другого. Рано или поздно против любого яда, впрыскиваемого Демагогами, появляется противоядие.

В каждом случае геноцида находятся люди, способные подвергать сомнению правоту Демагога. Многие из них рисковали жизнью, а многие и отдали ее, защищая другой тип лидерства.

На каждого Франца Штангля находится свой Андре Трокме.

Холодным вечером зимой 1941 года Андре Трокме, протестантский пастор, живший в небольшой французской деревушке Ле-Шамбон-сюр-Линьон, услышал стук в дверь своего дома. На пороге он увидел женщину, голодную и замерзшую. Она была еврейкой и пыталась скрыться от нацистов. Женщина попросила разрешения погреться. Трокме пригласил ее в дом, дал сухую чистую одежду и накормил.

Так началась одна из самых знаменательных историй Второй мировой войны. Тысячи евреев смогли найти путь в Ле-Шамбон. Беженцев прятали на фермах, в домах, в лесах близ деревни и в административных зданиях. Ни один житель деревни их не выдал. Когда хозяева узнавали о приближении нацистов, они отводили своих гостей подальше в лес. «А как только солдаты уходили, — вспоминал один житель деревни из паствы преподобного Трокме, — мы приходили в лес и начинали петь песню. Это был сигнал, что можно возвращаться».

Да, французская протестантская деревушка смогла стать для евреев настоящим *домом*. В то время как другие строили лагеря смерти, жители этой деревни, рискуя жизнью, создавали убежище для гонимых. Всего во Франции нацистам выдали 83 тысячи евреев, включая 10 тысяч детей. Жители Ле-Шамбон, напротив, делились с евреями кровом, едой, даже организовывали для них учебу. Это позволило тысячам людей спастись и впоследствии перебраться через границу в Испанию и Швейцарию.

С ростом такого неявного сопротивления нацисты начали что-то замечать. В разгар войны капитан вишистской французской полиции потребовал, чтобы Трокме составил для него список всех евреев деревни, и пригрозил арестом в случае неповиновения. Возможно, Трокме увидел в центре площади полицейский автобус, готовый везти евреев в концентрационный лагерь вроде Треблинки, — так или иначе, он отказался. Когда один из его руководителей в Реформистской церкви приказал ему прекратить такую деятельность, обвинив в «разрушении французского протестантизма», пастор вновь отказался предать

свои принципы. И в третий раз он ответил отказом, когда получил распоряжение о прекращении своей деятельности от вишистского правительства. Позднее он говорил: «Эти люди пришли ко мне за помощью. Пастырь не покидает свою паству. Я не знаю, кто такой еврей. Я знаю, кто такой человек».

Когда об этом случае расспрашивали одного из ближайших соратников Трокме, еще одного местного пастора по имени Роже Даршиссак, тот отвечал, что не считает Трокме, себя или своих соседей героями. «Все было очень просто, — вспоминал он через много лет после окончания войны. — Мы не должны задавать себе таких вопросов. Это обычный человеческий поступок... наверное, так. Это все, что я могу сказать». А когда его спросили, почему жители деревни рисковали жизнью, спасая незнакомых людей, старик ответил: «Потому что мы все люди»<sup>24</sup>.

(Только через двадцать лет после этого Трокме узнал, насколько опасно все было на самом деле. Германский военный комендант района, майор Шмелинг, знал об акциях мирного неповиновения в деревне. Однако этот офицер высокого ранга был настолько поражен мужеством и преданностью жителей деревни, что начал неявным образом оберегать их от СС. «Видите ли, я добрый католик, — рассказывал он Трокме в 1960-х годах, — и я все понимаю»<sup>25</sup>.)

Не так давно подобный героизм был продемонстрирован Полом Русесабагина. Он руководил шикарным отелем Mille Collines, который вы можете увидеть в фильме «Отель Руанда». В этом отеле могли найти спасение от жары и хаоса европейцы, приезжавшие в небольшую африканскую страну Руанду. Когда в стране разразился геноцид, сравнимый со зверствами нацистов, этот управляющий с приятными манерами превратил свой отель в подобие магнита, притягивающего гонимых. Рискуя своей жизнью и жизнью своей семьи, он спас от физического уничтожения более тысячи представителей народности тутси<sup>26</sup>.

Как и многие другие люди, противостоящие лжи Демагогов, Русесабагина ощущал конфликт на физическом уровне. Он был сыном отца-хуту и матери-тутси. К племени тутси относилась и его жена. Происхождение Русесабагины также сыграло свою роль: его отец был старейшиной, которого за мудрость уважал весь город. То, что



унаследовал Русесабагина от своего отца, позволило ему спасти не только собственную жизнь, но и жизнь многих руандийцев<sup>27</sup>.

Пожалуй, подобное сопротивление — это единственный положительный результат лидерства, ориентированного на геноцид. Трокме и Русесабагина — лишь двое из многих тысяч, ответивших «Нет!» зову сирен-демагогов. Как видим, несмотря на все бойни, Демагог не превращается в единственную или даже самую главную фигуру на исторической сцене. Напротив, если верить специалистам в области эволюции, Демагог является скорее исключением, а не правилом. Мы находим свидетельства того, что *Homo sapiens* скорее Номо-переговорщик, чем Номо-убийца<sup>28</sup>.

Если мы хотим развить в себе способности Посредника, нам необходимо помнить как о светлых, так и о темных сторонах истории. Разумеется, мы никогда не забудем о многих проявлениях геноцида, например произошедшего в годы Второй мировой войны (Музей холокоста в Вашингтоне, округ Колумбия, ежегодно посещает в два раза больше людей, чем Белый дом). Однако массовые уничтожения в Китае, Армении и Конго, да и во многих других странах фактически забыты<sup>29</sup>. Чем реже мы о них вспоминаем, тем лучше чувствуют себя Демагоги.

Не так широко известен один исторический факт: когда Гитлер рассматривал варианты «окончательного решения» еврейской проблемы, некоторые его соратники высказывали опасения, что уничтожение всех евреев лишит блеска его образ в истории. Однако он не придавал значения их словам. «Кто сейчас помнит про армян?» — ответил Гитлер<sup>30</sup>. И приступил к реализации «окончательного решения», уверенный, что его преступления скоро будут забыты.

Но Гитлер ошибся. Ему и его подручным пришлось ответить за свои действия. Нюрнбергский трибунал оставил огромное количество свидетельств этого преступления против человечества. К счастью, многие Демагоги живут долго и достаточно храбры, чтобы признать допущенные ими в качестве лидеров ошибки. Примером честного раскаяния, излечения и перерождения могут служить заседания Комиссии по выяснению правды и примирению, о которых мы поговорим чуть позднее. Японский генерал Мацуи Иванэ, руководивший японскими войсками во время так называемой нанкинской резни, позднее извинился и выразил «глубокое сочувствие и сожаление тысячам невинных

людей», которых в прошлом систематически убивали солдаты под его командованием<sup>31</sup>.

Так же поступил и Роберт Макнамара, министр обороны США и основной «архитектор» войны во Вьетнаме, признав, что эскалация войны (последовавшая за сомнительной атакой в Тонкинском заливе) была ошибкой. Он сказал, что, как и другие люди в Белом доме, «лучшие и ярчайшие», не увидел всей картины и неправильно просчитал ситуацию, но его самонадеянность впоследствии растаяла, и он понял ценность смирения. Извинившись, он выразил глубокое сожаление о произошедшем: «Что делает нас всеведущими? Есть ли кто-то, кто знает абсолютно все? Мы были не правы, чудовищно не правы. Мы должны будем объяснить будущим поколениям, как это могло случиться»<sup>32</sup>.

Я хорошо помню свои чувства, когда впервые столкнулся с заявлением Макнамары в военном музее в Хошимине (бывшем Сайгоне). Как американец я чувствовал вину за то, что в какой-то мере был причастен к этой несправедливой войне. Я чувствовал скорбь, связанную с несказанными страданиями обеих сторон. Я чувствовал гнев из-за того, что высокомерие и самонадеянность привели к массовым убийствам. Но также я чувствовал и гордость за то, что Макнамара, в отличие от большинства демагогических лидеров, имел смелость осознать полученный урок и раскаяться.

В последующих главах мы не будем говорить о вредоносном лидерстве, которое только что так внимательно рассмотрели. Мы продолжим изучать противоядие против него. Но прежде чем расстаться с Демагогами, давайте договоримся помнить о том, что лидерство — нечто гораздо большее, нежели деятельность с целью повысить прибыльность компании или выиграть политические выборы. Этот вопрос связан с балансом добра и зла в мире. Даже поверхностное изучение случаев геноцида, унесших в совокупности жизни каждого десятого жителя Земли, должно помочь нам увидеть, есть ли среди нас лидер, использующий стратегию Демагогов. Таким человеком может оказаться ваш сосед или коллега, руководитель компании или политик. Кто бы это ни был, откуда бы он ни пришел, появление его ставит перед нами четкий и неотвратимый вопрос о нашем собственном лидерстве. Если мы не вместе с Демагогом, то с кем? Если мы не выступаем против такого лидера, то какими лидерами станем сами?

## Глава 2

# Менеджер

Каждые сто лет в истории западного мира происходит трансформация. Всего за несколько десятилетий общество — его видение мира, главные ценности, социальные и политические структуры, искусство, основные учреждения — существенно перестраивается. Сейчас мы живем именно в такое время.

*Питер Друкер, гуру менеджмента*

Образование — это способность почувствовать скрытые связи между явлениями.

*Вацлав Гавел,  
экс-президент Чешской Республики*

Мир нуждается в хороших менеджерах. Не так легко найти людей, управляющих и контролирующих ресурсы и деятельность других в интересах всей группы, подразделения, организации, города или страны. Компетентные менеджеры как в бизнесе, так и в других сферах деятельности много делают для того, чтобы мир стал лучше, наша работа — результативнее, а жизнь — приятнее. Однако права менеджера, почти по определению, ограничиваются группой или проектом, закрепленными за ним. Поэтому применение лидером *менеджерского* подхода создает как преимущества, так и серьезные ограничения.

В отличие от лидеров-Демагогов, описанных выше, лидеры-Менеджеры действительно делают хорошее дело. С профессиональной точки зрения они хотят внести вклад в деятельность своей организации или общества, с личной — желают преуспеть. Сильная черта этих лидеров состоит в том, что в рамках своей фирмы и в четко определенных границах они могут достичь совершенства. Сужение фокуса их деятельности — на той части работы, которая за ними закреплена,

а не на проекте в целом, — позволяет им исполнять обязательства умело и зачастую с душой.

Когда же происходит обесценивание этой модели поведения лидера, начинает страдать качество жизни. Одной из заметных особенностей жизни, например, в бывшем Советском Союзе была почти абсолютная неэффективность. Шла ли речь о системах телефонной связи или гостиничного обслуживания, организации дорожного движения или банковской системе — ничто не работало так, как надо. На всех уровнях управления было мало стимулов для хорошей работы, потому и системы в целом действовали недостаточно хорошо. Без компетентных менеджеров многое из того, чем мы наслаждаемся в современной жизни, просто не появилось бы.

Лидеры-Менеджеры помимо прочего считают своим долгом защищать интересы тех, кого они представляют или перед кем ответственны с профессиональной точки зрения. Они поддерживают обучение, позволяющее улучшить производительность, они создают внутреннюю атмосферу доверия, без которой невозможно достичь оптимального результата, и они являются катализаторами повышения общей производительности в рамках своей сферы ответственности. В установленных для него рамках стиль руководства Менеджера оказывается позитивной и продуктивной силой, которую мы можем только приветствовать.

К сожалению, минусы этой модели лидерства столь же значительны, как и ее плюсы. Менеджер сосредоточен на «нас». Для лидеров-Менеджеров важно, что у «наших граждан», «наших клиентов», «наших студентов» все идет хорошо — однако для них не важно, что происходит с «другими», находящимися вне их юрисдикции или сферы деятельности. Соответственно, Менеджеры, сталкиваясь с трансграничными ситуациями, занимают оборонительную позицию, вступают в схватки или впадают в ступор. Сегодняшний мир является для Менеджера настоящим кошмаром, так как слишком много задач лидера лежит вне традиционных границ — как организационных, так и профессиональных, культурных или географических.

При плохом исходе лидеры-Менеджеры (по выражению Томаса Фридмана) «пропадут без вести», потому что они:

- определяют себя в рамках строго определенной территории;

- преследуют интересы только своей группы;
- разделяют ценности по разным категориям;
- не мыслят системно;
- впадают в ступор в конфликтных ситуациях;
- не уважают «других»;
- определяют производительность понятиями «мы» и «они»;
- принимают существующие границы<sup>1</sup>.

В качестве иллюстрации этих ограничений Менеджера рассмотрим шесть реальных примеров:

1. Руководитель отдела продаж считает, что в его подразделении нет конфликтов, однако в какой-то момент обнаруживает, что его деятельность отвергается.
2. Несколько руководителей государства до глубокой ночи ведут смехотворные и тупиковые споры с другими президентами и премьер-министрами.
3. Ожесточенная перебранка между руководителем компании и ее президентом лишает блеска репутацию фирмы.
4. Курсовая стоимость акций компании падает на 50% за несколько недель из-за того, что, по сообщениям мировой прессы, на ее производстве используется детский труд.
5. Последствия урагана обнаруживают неспособность властей — как местных, так и федеральных — научиться работать вместе в условиях кризиса.
6. Государства, расположенные в районе Индийского океана, из-за бюрократических препон не получают уведомления о смертельно опасном цунами.

В каждом из этих случаев лидеры, вовлеченные в сложную ситуацию, были достойными, компетентными и заботливыми. Однако они не были эффективны, поскольку думали и действовали как менеджеры, управляя в закрытой системе и видя себя в рамках четкой определенной территории. Если такие лидеры не расширят горизонты своего видения и не возьмут на себя роль посредника, то разногласия заинтересованных сторон рано или поздно вызовут конфликт,

а в результате — неэффективность, снижение доверия, трения в отношениях. Все это может привести к полному крушению системы, частью которой лидеры-менеджеры являются.

### **Менеджер**

Действует на основании ограниченного определения «мы». Определяет цель в соответствии с интересами только своей группы.

Не способен справляться с вопросами, решениями или конфликтами трансграничного характера.

Результативен и эффективен только в рамках своей территории.

Для того чтобы понять, почему так происходит, давайте изучим каждый из указанных выше реальных случаев.

**1. Руководитель отдела продаж считает, что в его подразделении нет конфликтов, однако в какой-то момент обнаруживает, что его деятельность отвергается.**

Руководитель отдела продаж крупной компьютерной компании, бросив взгляд на рукопись этой книги, поначалу заявил, что ему неинтересно думать о конфликтах. «Конфликт — тема для нас неактуальная», — заявил он, имея в виду свою компанию с мировой известностью.

«Понятно, — сказал я, а затем спросил: — Кстати, а что вы понимаете под конфликтом?»

«Людей, которые орут друг на друга, не выбирая выражений, — с ходу заявил он. — А вы что под этим понимаете?»

«А на мой взгляд, конфликт — это любое действие, выражающееся в хронической неэффективности системы, частью которой он является».

Глаза моего собеседника расширились, и он стал засыпать меня историями серьезных «холодных» конфликтов внутри компании. Такое функциональное, ориентированное на решение задачи определение позволило ему понять смысл моей концепции, и книга вдруг стала важной для него. Он осознал, что за всеми проявлениями неэффективности внутри компании стоит одна и та же невидимая причина — *невыраженный* конфликт.

Очень важно понимать, что оба типа конфликта (как «горячий», так и «холодный») подрывают эффективность. Менеджеры крайне серьезно относятся к производительности и ненавидят неэффективность и потому готовы делать что угодно, лишь бы «все работало как надо». К сожалению, следствием этого является их неспособность справляться с «холодными» конфликтами. Так как подобные лидеры ориентированы прежде всего на достижение *собственных* целей, они игнорируют конфликты, тем самым еще больше усугубляя их.

Это может прозвучать иронически, но, с одной стороны, корпоративная культура жаждет эффективности, а с другой — понапрасну растрачивает время. Согласно недавним исследованиям, более половины корпоративных встреч расценивается их участниками как пустая трата времени<sup>2</sup>. Существует несколько причин неэффективности встреч, и одна из самых важных заключается в том, что существующие конфликты либо замалчиваются, либо разрешаются неправильно. Обе эти проблемы существенно снижают результативность работы.

Другим негативным последствием конфликта внутри компании становится низкий уровень морали и слабая мотивация. Как показывают результаты масштабных исследований, проведенных Школой бизнеса Университета Южной Калифорнии, в среднем четверо из пяти сотрудников чувствуют недостаточное уважение к себе — и убеждены, что конфликт усугубляется. Кроме того, руководитель компании в среднем семь недель в году выступает в качестве посредника в разрешении рабочих разногласий. Затраты на то, чтобы приглушить, а впоследствии неправильным образом разрешить конфликт, растут крайне быстрыми темпами<sup>3</sup>.

Компании, применяющие инструменты трансформации конфликта (начиная с Motorola Corporation и National Cash Register Corporation и заканчивая Brown and Root или Военно-воздушными силами США), сократили уровень юридических издержек на 50—80%. Однако многие Менеджеры по-прежнему остаются неграмотными с точки зрения управления конфликтами. В результате более половины сотрудников считают, что «теряют рабочее время», а каждый десятый из меняющих работу уходит из-за того, что конфликт не был надлежащим образом урегулирован. Как считают авторы книги «Resolving Conflicts at Work», «если бы мы могли рассчитать количество времени, энергии, денег

и ресурсов, которые напрасно расходуются из-за неразрешенных конфликтов, то... итог таких расчетов был бы шокирующим»<sup>4</sup>.

Кажется странным, что хорошие, компетентные Менеджеры, которые постоянно ищут возможности повысить производительность, так невнимательны к изучению конфликтов. Частично это связано с тем, что они обычно увлекаются экономическими стимулами. В отличие от Демагога, который сам создает и использует конфликты для захвата власти, Менеджер часто пытается *избежать* конфликта или *минимизировать* его с помощью экономических и политических средств. Менеджеры верят, что, продвигая принципы демократии («каждый имеет право голоса») и свободного рынка («каждый может стать богатым»), они исключают возможность серьезного конфликта. Согласно такой модели, когда все участники идентифицируют себя с системой и считают, что она работает в их интересах, просто не остаются желающих бороться против нее.

Возможно, если бы пирог увеличивался в размерах бесконечно и его всегда справедливо делили между всеми, такая стратегия Менеджера была бы применима. Однако в реальных условиях рост может снизить, отсрочить или облегчить конфликт, но трансформировать его сам по себе не способен.

## **2. Несколько руководителей государств до глубокой ночи ведут смехотворные и тупиковые споры друг с другом и с премьер-министрами.**

Шестьдесят лет назад никто не мог и предположить, что Европа — колыбель крупнейшего конфликта XX века, основанного на идеях расового превосходства и шовинизма, — сможет когда-либо стать относительно стабильным политическим и экономическим союзом 25 независимых, но взаимосвязанных стран. Однако в наши дни Европейский союз поступательно движется по этому пути.

Этот невероятный путь перемен породил, однако, глубокий кризис лидерства. Лидеры-Менеджеры, руководившие отдельными странами, привыкли защищать интересы (в том числе культурные) своей территории. Внезапно им пришлось начать сотрудничать с другими. Национальная бюрократия приучила воспринимать интересы собственного государства превыше остального, однако участие в ЕС требует учитывать интересы более крупного союза. В этой ситуации



лидеры-Менеджеры просто не в состоянии отказаться от своих прежних ролей.

Ниже приводится стенограмма ночного совещания между главами нескольких государств, посвященного достаточно незначительному вопросу: выбору местонахождения Европейского агентства по безопасности пищевых продуктов. Хотя основными кандидатами были Италия и Финляндия, руководители каждого государства хотели воспользоваться престижем агентства и обеспечить новые рабочие места именно на своей территории. Конфликт интересов привел вот к такому трагикомическому обмену мнениями:

*Сильвио Берлускони, премьер-министр Италии: «Наша Парма — синоним высокой кухни. Финны даже не знают, что такое пармская ветчина. Я не могу с этим согласиться».*

*Вольфганг Шюссель, федеральный канцлер Австрии: «Я не удовлетворен таким мнением. Мы ничего от этого не получаем».*

*Горан Персон, премьер-министр Швеции: «Это непростая задача... странно, что агентство [по информационным технологиям] должно располагаться в Испании».*

*Ги Верхофстадт, премьер-министр Бельгии: «Гастрономическая привлекательность региона не может быть аргументом для определения местонахождения агентства ЕС».*

*Жак Ширак, президент Франции: «Если у вас в Швеции много красивых женщин, означает ли это, что европейское агентство по обучению фотомоделей должно быть расположено именно у вас?»*

*Берлускони: «Мое последнее слово — нет!»*

*Герхард Шредер, канцлер Германии: «Я люблю Парму, но вы никогда не сможете получить его [агентство ЕС по безопасности пищевых продуктов], если спорите в таком стиле»<sup>5</sup>.*

К этому моменту, когда наступила глубокая ночь и было выпито немало бокалов французского и итальянского вина, лидеры потеряли какое-либо представление о лояльности друг к другу при выборе оптимального места для размещения агентства. Они погрузились в мелочный и эгоистичный спор, вместо того чтобы задать следующие вопросы: «Что было бы лучше для всего Европейского союза?»,

«На основании каких критериев должно приниматься решение?», «Каким образом принятое решение повысит уровень доверия между нациями Европы и укрепит все еще хрупкий союз?».

Это наглядная иллюстрация того, почему лидеры-Менеджеры не могут построить Европейский союз. Создание ЕС запустило процесс, требующий другого, более интегрированного и ориентированного на сотрудничество подхода к управлению регионом. По всему миру растет количество конфедераций, подобных ЕС, и каждая из них сталкивается с аналогичным вызовом существующему типу лидерства. Политическая и экономическая интеграция попросту не может быть проведена Менеджерами, действующими в рамках узких и краткосрочных интересов собственных стран.

Пример этих руководителей государств показывает, что происходит, когда сталкиваются Менеджеры, защищающие каждый свою территорию. Никто не видит всей картины. Никто не извлекает уроки из конфликта. Уровень доверия не растет, в отличие от уровня цинизма. И когда, как в данном случае, начинает преобладать этноцентрическая привязанность к своей территории, возможность подлинного лидерства исчезает.

*Абсолютно все* нации (не только участвующие в экономических союзах) нуждаются в гражданском лидерстве, превосходящем по своим качествам стандартный набор качеств Менеджера. Скажем, политические лидеры часто попадают в ловушку, названную одним ведущим британским политиком «электоральным несоответствием». Как сказал уважаемый Стивен Байерс, член палаты общин от Лейбористской партии Великобритании, «большинство политиков по оба берега Атлантического океана скорее озабочены получением голосов в этом или следующем году, чем состоянием дел в мире через десять или пятнадцать лет». Являясь сопредседателем Международной комиссии по климатическим изменениям, Байерс опасается, что такое электоральное несоответствие может превратиться в глобальную проблему управления<sup>6</sup>. Если политики будут постоянно отказываться от рассмотрения глобальных проблем, предпочитая сосредоточиваться на краткосрочных задачах, связанных с процессом выборов, тогда даже самым компетентным и имеющим широкое видение лидерам придется в будущем постоянно бороться с накопившимися кризисными явлениями.

### **3. Ожесточенная перебранка между руководителем компании и ее президентом лишает блеска репутацию компании.**

Мнения относительно виновника многомиллионного фиаско в Walt Disney Company, произошедшего несколько лет назад, могут различаться, однако истина очевидна: ни СЕО компании Майкл Эйзнер, ни ее президент Майкл Овитц не являлись привлекательными и эффективными лидерами. «Каждый день мне приходилось управлять Майклом Овитцем, — жаловался Эйзнер в судебном зале Делавэра. — Я почти не мог заниматься чем-то еще». Называя своего бывшего друга и протеже «психопатом» и «патологическим лгуном», Эйзнер давал понять, что все проблемы были вызваны Овитцем. Стоит ли говорить, что Овитц рассказывал совершенно другую историю: якобы именно он был увлеченным руководителем, которого «вырезали [из компании] подобно раковой опухоли» ограниченные администраторы, испуганные его великолепием и предпринимательским видением<sup>7</sup>.

Лидеры-Менеджеры могут процветать в рамках своей территории, эффективно продвигая собственные интересы. Но такие лидеры не способны к результативной работе среди межличностных или организационных различий, которые в наши дни встречаются все чаще. Если бы Эйзнер или Овитц поставили корпоративные интересы Disney на первое место, а свое эго — на второе, не было бы никакой нужды в скандальном судебном процессе. Этот случай стоил Walt Disney Company гораздо больше, чем 140 миллионов долларов, полученных Овитцем от правления компании в качестве компенсации по окончании его наполненной проблемами пятнадцатимесячной вахты на посту президента. Если мы подсчитаем потерянное время и энергию и умножим сумму на испорченную репутацию, то поймем, что этот случай был настоящим бедствием для компании. Два гордеца-мультимиллионера, годами боровшиеся между собой, прежде чем дело было завершено в суде, даже не попытались воспользоваться советом профессиональной третьей стороны. Вместо этого они предпочли окунуть компанию Disney в грязь.

**4. Курсовая стоимость акций компании падает на 50% за несколько недель из-за того, что, по сообщениям мировой прессы, на ее производстве используется детский труд.**

Хелио Маттар, руководитель подразделения General Electric (GE) в Бразилии во времена Джека Уэлча, одним из первых заговорил об устаревании концепции Менеджера. После получения степени PhD в Стэнфорде и нескольких десятилетий успешного предпринимательства Маттар понял, что «корпоративный руководитель в наши дни не может оставаться в заданных пределах — даже если он этого хочет». Когда я попросил его точнее объяснить, что имеется в виду, он начал с короткой истории.

«Когда в 1985 году обнаружилось, что продукция компании Nike производилась с использованием детского труда, стоимость их акций сократилась *наполовину!* — Маттар сделал акцент на последнем слове, а затем добавил: — Стоимость акций Nike упала с 74 до 36 долларов всего *за двадцать дней!*» Его слова падали тяжело, подобно молоту, вполне весомо давая понять, какое впечатление произвело на него, находившегося на другом континенте, в Сан-Паулу, стремительное падение акций компании из Орегона.

«Когда-то, — продолжил Маттар, — компании были известны только своей продукцией или услугами. Но за последние двадцать лет, в течение которых корпорации стали глобальными, их власть резко выросла. Понимали они это или нет, но они постепенно становились не просто производителями, а социальными агентами. А в таких условиях для окружающих все важнее становится отношение компании к миру *в целом*: к ее сотрудникам, клиентам, окружению и правительству — ко *всем лицам*, так или иначе с ними связанным».

Германский бизнесмен Вальтер Линк, много сделавший для развития всемирного движения за социальную ответственность бизнеса, называет этот дивный новый мир «кошмаром менеджера»: роли стали более сложными и взаимосвязанными, чем когда-либо ранее. «Компания в наши дни — это слуга всех заинтересованных в ее деятельности лиц, от них зависит ее прибыль. Синергия возникает в случае совпадения потребностей СЕО компании и требований всего человечества. В глобальной экономике менеджер отвечает перед всем миром; вот почему я называю эту ситуацию кошмаром менеджера. Как этим *вообще* возможно управлять? Менеджерам все труднее оставаться в узких заданных рамках. Поэтому они ищут выход — новый путь лидерства»<sup>8</sup>.

## **5. Последствия урагана обнаруживают неспособность властей — как местных, так и федеральных — научиться работать вместе в условиях кризиса.**

Ураган «Катрина», обрушившийся на берега США в сентябре 2005 года, не только оставил под водой Новый Орлеан и берега Миссисипи, но и показал неспособность властей местного и национального уровня управлять ситуацией. Вновь и вновь жертвы урагана обнаруживали, что правительственная бюрократия озабочена защитой своей территории, а не помощью пострадавшим.

Кризис открыл то, что раньше было закамуфлировано: уровни правительства были изолированы друг от друга, а чиновники не умели мыслить и действовать вне узких рамок должностных инструкций. Местные руководители не знали, как взаимодействовать с руководителями штата. Руководители штата не знали, как побудить федеральное правительство оказать поддержку. А федеральное правительство, в особенности органы, ответственные за работу в чрезвычайных ситуациях, не умели взаимодействовать с кем бы то ни было. Стоит честно признать, что в рамках своей узкой сферы ответственности большинство лидеров пыталось найти выход из ситуации. Но у них не было ресурсов или надлежащей подготовки, чтобы координировать деятельность невзирая на юрисдикцию или профессиональные границы.

После того как ураган завершил свою разрушительную работу и пришло время проанализировать случившееся, все — начиная от президента США Джорджа Буша и заканчивая командами спасателей на местах — пришли к однозначному выводу, что «Катрина» обнажила крах властных структур. Естественной реакцией столицы было направить миллиарды долларов на восстановление прибрежных городов. Однако деньги не могут решить крайне важную задачу обучения лидеров всех вовлеченных организаций основам эффективной работы вне существующих границ. Решение этого вопроса требует помощи Посредника.

## **6. Государства, расположенные в районе Индийского океана, из-за бюрократических препон не получают уведомления о смертельно опасном цунами.**

Разрушительные цунами, выплеснувшиеся на берега Индонезии, Шри-Ланки, Малайзии и других стран в конце 2004 года, продемон-

стрировали болезненные последствия ограниченного мышления Менеджеров в условиях мира без границ. Более 200 тысяч человек погибло сразу, а еще несколько тысяч умерло от голода и болезней в последующие месяцы. Это бедствие потрясло весь мир и побудило международное сообщество принять меры по спасению выживших.

Говоря о предложении помощи, представители администрации президента США называли свой отклик «благородным» (госсекретарь Колин Пауэлл) и «сочувствующим» (президент США Джордж Буш). Тем не менее координатор ООН по чрезвычайным ситуациям назвал действия администрации Соединенных Штатов «скупыми», а газета *New York Times* применила по отношению к ним эпитет «жалкие»<sup>9</sup>. Такое расхождение во взглядах напрямую отражает различия в образе мыслей говоривших. Американский политик размышляет как Менеджер, подотчетный только жителям США. Поэтому он считает, что отправить десяток миллионов долларов неамериканцам, живущим на другом конце света, — несомненно, благородный и щедрый жест. Однако с точки зрения межправительственной организации, чьей сферой деятельности является весь мир, эта же сумма воспринимается как подачка скряги.

Такое же недопонимание возникает не только у политиков, но и во взаимоотношениях ученых. Больше чем за год до этой, по словам Кофи Аннана, «беспрецедентной глобальной катастрофы» отдел ООН под названием «Международная координационная группа по системам уведомления о цунами в районе Тихого океана» заслушала доклад австралийского сейсмолога, выступавшего за развитие системы раннего предупреждения, которая покрывала бы территорию Тихого и Индийского океанов. В итоге решение включить в сферу деятельности группы Индийский океан принято не было — к несчастью для сотен тысяч людей этого региона<sup>10</sup>.

В этом случае, как и во многих других, внимание Менеджеров исключительно к собственной территории не говорит о том, что они бессердечны. Просто они боятся, что, расширяя сферу ответственности, не смогут «сделать свою основную работу». Кроме того, они знают, что за нарушение бюрократических правил работы компании или общественной организации будут наказаны. Потому и остаются на своей территории.

Взглянув еще раз на эти шесть примеров, вы поймете основные ограничения модели лидерства Менеджеров. В любом роде деятельности их способность к эффективному руководству прекращается, как только обстановка становится неоднозначной. Подобно путешественнику без паспорта, они не имеют свободы передвижения и остаются на собственной этнической, культурной, религиозной, бюрократической или идеологической территории. Проблемы, выходящие за привычные границы, выпадают из их поля зрения. А поскольку таких проблем становится все больше, подобные ограничения Менеджера становятся все более затратными.

Задумайтесь на минуту о любой глобальной проблеме, которую вы считаете важной лично для себя: распространении эпидемии СПИДа, массовой нищете, угрозе применения оружия массового поражения или загрязнении окружающей среды — у всех этих проблем есть одна общая черта. Лидеры-менеджеры — то есть лидеры, остающиеся в пределах предписанных границ, — не могут их решить. Такие задачи под силу только руководителям, отказавшимся от роли Менеджеров и шагнувшем за пределы собственной территории.

Питер Друкер в своей классической книге «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» указывает на то, что ограничения лидерского стиля Менеджеров становятся все более заметными с усложнением окружающего нас мира. Менеджер тонет во все новых ситуациях и уровнях связей. За несколько десятилетий, прошедших со времени первой публикации этой книги, сложность и скорость изменений возросли еще больше<sup>11</sup>. Поэтому все чаще управленцы вынуждены изменять свой узконаправленный образ мышления и искать, порой неосознанно, новые инструменты, присущие Посредникам.

Генри Форд как лидер-Менеджер вполне мог бы считаться иконой предпринимательского успеха в рамках американской автомобильной промышленности или американского бизнеса. Однако в наши дни человек в его положении вряд ли достиг бы таких же успехов, не приобретая новых, трансграничных навыков. Сегодня Детройт — лишь капля в море мирового автомобильного рынка. Не так давно компания GM сократила 12 тысяч рабочих мест в Европе, на что рабочие Германии ответили серией забастовок. Один известный аналитик отрасли охарактеризовал действия руководства компании так: «Не думаю, что

они знают что-то о Европе, иначе делали бы все по-другому. Я никогда не видел столь паршивой коммуникации в такой сложный момент»<sup>12</sup>.

Корпорации становятся более сложными с точки зрения не только геополитики, но и профессионализма. Давно прошли времена, когда ведущий инженер имел дело только с такими же, как он сам, или когда руководитель отдела продаж контактировал лишь с главой отдела маркетинга. Сейчас легко встретить лидеров и менеджеров любого уровня на совещаниях профессионалов из совершенно разных сфер. С технической точки зрения рост инноваций требует совместной деятельности специалистов, обладающих различными навыками. Кроме того, все больше корпораций склоняются к концепции «тройной результативности», включающей в себя не только работу над финансовыми результатами, но и реализацию стратегий в области человеческих ресурсов и окружающей среды.

К примеру, не так давно руководители Citigroup издали документ, озаглавленный «Новые инициативы Citigroup в области окружающей среды». Этот документ впервые в практике банковской индустрии упоминает незаконные действия в сфере лесозаготовок, климатические изменения, необходимость в возобновимых источниках энергии, вопросы добычи нефти в тропических лесах и инвестиций в восстановление экосистем. По мнению активистов организации Rainforest Action Network, работавшей вместе с Citibank над разработкой «Новых инициатив» на протяжении почти четырех лет, документ представляет собой «последнее предупреждение для банков и других участников финансового сектора, содействующих разрушительным инвестициям». Организация предложила двенадцати крупнейшим банкам «присоединиться или превзойти» новые стандарты корпоративного поведения, предложенные Citibank. (Некоторые банки, к примеру HSBC, уже сумели это сделать.)<sup>13</sup>

Вряд ли кто-то из руководителей банков мог представить себе десять лет назад, что сегодня будет заниматься сложными задачами по защите окружающей среды. Однако теперь все они вовлечены в конфликт, выходящий за пределы их традиционной сферы деятельности.

Это присуще не только бизнесу, но и другим сферам жизни. Многие члены конгресса США и руководители их аппарата, с которыми мне довелось работать в течение многих лет, сходятся в мысли о том, что



политические разногласия являются дымовой завесой, скрывающей глубокие и сложные системные проблемы. Однако вместо того, чтобы признать всю сложность ситуации, политики предпочитают придерживаться простой идеологии (выступая на стороне либо левых, либо правых). Когда лидерам Демократической и Республиканской партий США предоставляется возможность для диалога, складывается более полная картина, включающая в себя вопросы:

- социальной фрагментации и экономического неравенства;
- укрепления религиозного фундаментализма и противоборствующих этнических позиций;
- самодовольных организаций, защищающих узкие личные точки зрения;
- средств массовой информации, усиливающих конфликт и повышающих уровень разобщенности;
- роста слепой приверженности и уменьшения уровня общения в конгрессе и законодательных органах;
- всеобъемлющего цинизма, недоверия и грубости;
- повсеместного роста неуверенности, незащитности и страха, вызванного терроризмом<sup>14</sup>.

Это может разобщить целые нации. Все сильнее потребность в лидерах, способных перешагнуть партийные ограничения, превращающие нацию в группу антагонистичных фракций.

Несколько лет назад я проводил консультации в городе Эри, штат Пенсильвания, и был крайне удивлен сложностью решения вопросов общественного устройства. До моего приезда в этот прекрасный старый промышленный город, расположенный на берегу озера Эри, я изучал его связи с Харрисбургом (столицей штата) и Питтсбургом (ближайшим крупным промышленным городом). Однако, попав в город и пообщавшись с его администрацией и местными бизнесменами, я понял, насколько неправильным было мое прежнее исследование. Наиболее важными для Эри оказались связи за пределами Пенсильвании — с Кливлендом, штат Огайо, и Баффало, штат Нью-Йорк. Влияние этих городов, расположенных гораздо дальше, чем Харрисбург или Питтсбург, ощущалось намного больше. Кроме того, с точки зрения

экономического будущего для Эри было, как ни странно, важнее развивать связи с Канадой, чем с другими городами США.

Есть три причины, по которым лидеры-Менеджеры проигрывают в условиях усложнения системы:

1. Менеджер обычно изучает проблемы в рамках только *одной* юрисдикции или организации, чего совершенно недостаточно.
2. Менеджеры привыкают думать с точки зрения *отдельно взятых* проблем, не замечая их системности и необходимости интегрального видения.
3. Менеджеры обычно вовлечены в *один* сектор работ, занимаются *одной* профессией или включены в *одну* сеть, в то время как для решения задач требуются более сложные и *разнообразные* взаимосвязи.

Одна организация так описывает проблему Менеджера: «Современные вопросы, встающие перед регионами и не решаемые в пределах существующих границ и юрисдикций»<sup>15</sup>. Лидерам, перед которыми стоят такие задачи, крайне необходимы инструменты Посредника, начиная с целостного видения и заканчивая инновационным мышлением. Без этих инструментов любое принимаемое решение будет близоруким. Ограниченность Менеджера особенно заметна в мегаполисах вроде Гонконга. Когда Гонконг в 1997 году превратился из колонии Великобритании в регион Китайской Народной Республики, его культурные и политические границы изменились. Лидеры, руководившие по правилам старой британской модели, больше не могли управлять. Требовалось нечто иное. Теперь это был город, совмещавший в себе китайскую и британскую культуры, политически являвшийся частью КНР и активно вовлеченный в глобальное экономическое сообщество. Был ли он капиталистическим или социалистическим, восточным или западным? Мог ли он стать демократическим — или каким-то еще?

Кристина Ло, бывшая бизнес-леди и один из старейших членов законодательного совета Гонконга (до 2000 года), много лет изучала эти вопросы и поняла, что прежний стиль управления больше не будет действовать, что все сообщество должно обратить внимание на различия. Поэтому Кристина Ло покинула правительство и основала

Civic Exchange, некоммерческую аналитическую организацию, призванную активизировать общество и мобилизовать новый трансграничный стиль лидерства для управления этим сложным мегаполисом глобального масштаба.

«Правда в том, что Гонконг состоит из *многих* элементов, — говорит Ло, изучающая противоречия, которые в будущем станут определять судьбу города. — С точки зрения образа мышления и поведения он *одновременно* китайский и западный. У него собственное представление о демократии, но *вместе с тем* он является частью Китая. Это свободное общество семи миллионов человек, расположенное *внутри* огромной страны, где личная свобода ограничена». Выявив еще несколько важных различий, Ло определяет цель нового лидерства. «Крайне важно работать с учетом этих разногласий, — отмечает она, — нужно уметь видеть конфликты в перспективе и все равно продолжать развитие». Другими словами, для эффективного управления Гонконгом его лидеры должны научиться думать как Посредники<sup>16</sup>.

Клаус Шваб, один из создателей Всемирного экономического форума, считает, что Менеджеры сосредоточены на достижении краткосрочных результатов. Они просто не знают, как заботиться о будущем. «Средний срок работы на одном месте для наших лидеров в бизнесе и общественной жизни составляет пять лет — поэтому они думают только в краткосрочной перспективе, — говорит Шваб. — Национальные интересы доминируют над глобальными, существующие учреждения замыкаются в собственных рамках, и в результате недостаточно инструментов для того, чтобы решать общечеловеческие задачи». Шваб считает, что нужно освободить лидеров от мешающих им оков. «На кону стоит наше общее будущее, ни больше и ни меньше», — предупреждает он<sup>17</sup>.

И наиболее трагично недостатки Менеджеров выглядят в ситуациях, когда требуются срочные действия для предотвращения войны. Читая газеты, в которых предсказываются колебания фондового рынка, между строк вы можете увидеть признаки надвигающихся массовых беспорядков. У нескольких организаций существуют системы раннего уведомления о взрывоопасных ситуациях, которые могут перерасти в военные действия. В бюллетене CrisisWatch, опубликованном International Crisis Group в начале 2005 года, был особо выделен риск

расширения конфликтов в Зимбабве, Узбекистане, Непале, Эквадоре, Саудовской Аравии и, разумеется, в Ираке. Однако какой лидер готов встретить такой риск?

К сожалению, лидер менеджерского типа вряд ли предпримет какие-либо действия по предотвращению войн. «Заставить политика думать о предотвращении конфликта — это все равно что заставить тинейджера думать о пенсии, — утверждает участница разрешения конфликта в Ирландии Мари Фитцдафф, которая руководит в университете Brandeis новаторской программой по предотвращению конфликтов. — Политики не думают дальше, чем на период до следующих выборов. Предотвращение войн не является их первоочередной задачей»<sup>18</sup>.

Столкнувшись с ограничениями модели лидера-Менеджера, учреждения пытаются решить проблему с помощью курсов по развитию менеджмента, тренингов для руководителей, «личного мастерства» или «кросс-культурной чуткости». Но все это бесполезно. Здесь требуется звонок будильника, новый уровень инструментов и понимания проблемы среди Менеджеров всех уровней.

Мое послание к Менеджерам таково: границ, в рамках которых вы выстраиваете свой стиль управления и лидерства, больше не существует. Ваша территория расширяется, и вы больше ее не контролируете. Ваши интересы стали другими, а ваш мир изменился. Ваша приверженность собственной территории является анахронизмом. Если вы не изменитесь, то утонете в конфликтах и зайдете в тупик. Чтобы сохранить свою полезность, попытайтесь оживить лидерство с помощью инструментов Посредника.

## Глава 3

# Посредник

Лидерство возникает, когда... лидер и последователи поднимают друг друга на новый уровень мотивации и морали.

*Джеймс Макгрегор Бернс*

Обычно термин *посредник* используется в отношении человека, выступающего в качестве третьей стороны при разрешении разногласий, особенно в политических и военных конфликтах. Изучив заголовки газет за любую неделю, мы часто замечаем, что это понятие используется именно в таком узком значении.

«Европейские и российские посредники возвращаются в Киев для нового раунда переговоров с целью разрешения продолжающегося политического кризиса на Украине».

«Посредники начинают встречу по вопросам обеспечения безопасности в Дарфуре».

«Ближневосточные посредники не наблюдают существенного прогресса в осуществлении плана “Дорожная карта”».

«Посредники призывают колумбийское правительство прекратить карательные акции с целью освобождения похищенных туристов».

«Бразилия планирует послать политических посредников на Гаити».

Однако сегодня термин приобрел дополнительный смысл. Если мы внимательно изучим заголовки еще раз, то найдем признаки другого, более широкого определения посредничества, связанного не только с гражданскими войнами или международными спорами, но и с деловыми, общественными, образовательными или семейными конфликтами.

«Встреча членов Ассоциации канадских посредников при разводах состоится на этой неделе в Оттаве...»

«Китайско-американский центр по деловому посредничеству, первое совместное учреждение двух стран...»

«После двадцати часов тренинга студенты-посредники становятся членами группы посредников в кампусе».

«Посредники сообщества организовали встречу лидеров обеих фракций для того, чтобы...»

«Истец проконсультировался с посредниками перед подачей иска против...»

Даже эти немногие примеры показывают, что профессиональная роль посредника в настоящее время применима практически к любой управленческой или личной ситуации. Появляется все больше индикаторов того, что именно Посредник (с большой буквы П) становится основным архетипом лидерства.

Когда мы с моими коллегами выступаем с лекциями или преподаем в различных уголках мира, то всегда просим участников мероприятий назвать «человека, который символизирует тип лидерства, наиболее востребованный в наши дни». Участники никогда не называют демагогических лидеров, зарабатывающих власть на страхах или преубеждениях людей, или лидеров-Менеджеров, которые, хотя технически компетентны, ограничивают свое видение только рамками группы, организации или страны. Нет, они всегда называют лидеров-Посредников. И чаще всего они называют имя Нельсона Манделы<sup>1</sup>.

Где бы ни происходило дело — в Гонконге или Гайд-парке, Малайзии или Массачусетсе, — всегда кто-то выкрикнет: «Мандела!» Зачастую люди даже не могут определить причины, но подсознательно ощущают, что тип лидерства Манделы ведет скорее к гармонии, а не войне, к справедливости, а не насилию, к стабильности, а не разрушению, и к уважению, а не дискриминации. Другими словами, такой тип лидерства движет людей в сторону нового мира, где различия и конфликты признаются частью естественного порядка вещей и возможностями для обучения и позитивного изменения в наших связях, предприятиях и учреждениях.

«Я был рожден свободным, — писал Мандела в автобиографии. — Я мог свободно бегать около хижины моей матери, я мог свободно плавать в чистых водах речки, протекавшей через наш поселок». Сначала, как признает Мандела, он жаждал свободы только для самого себя. Затем он хотел ее для тех, кто «выглядел, как он сам». Однако потом,

в период, который Мандела назвал «долгими и одинокими годами», его способность к целостному видению существенно усилилась: «Моя страсть к свободе для *моего* народа превратилась в страсть к свободе для *всех* людей... Я понимал, что угнетающий должен стать таким же свободным, как и угнетаемый. Человек, забирающий свободу у другого [человека], является пленником ненависти, упрятым за решетками собственных предрассудков... Их обоих лишают человечности. Когда я вышел из тюрьмы, это стало моей миссией: я должен был освободить и угнетаемых, и угнетающих»<sup>2</sup>.

Видение Манделы изменилось. Если сначала он защищал интересы *черных* южноафриканцев, то потом стал защитником *всех* южноафриканцев, независимо от расовой или этнической принадлежности, а впоследствии — и вестником не знающей границ гармонии во всем мире. Он стал адвокатом *всего* сообщества, а в каком-то смысле — всей планеты. Хотя его действия были направлены на определенный регион, влияние Манделы стало глобальным — вот почему он продолжает вдохновлять людей во всем мире.

Не так давно я был на острове Робен у берегов Южной Африки, и когда смотрел через решетки тюремной камеры Манделы, видел только стены, окружавшие тюремный блок С. Тюремщики хотели предельно сузить обзор Нельсона Манделы.

Однако, как оказалось впоследствии, от этого пострадал не Мандела, а его стражи. Проведя четверть века за решеткой, Мандела научился ясно видеть будущее. Он верил, что система апартеида распадется и родится новая Южная Африка, страна многих рас. Тюрьма была его университетом, теперь же ее уроками можем воспользоваться и мы. Как ни странно, мы приезжаем в эту тюрьму для того, чтобы узнать больше о свободе.

В тюрьме, где сидел Мандела, присутствовали, как и во многих других организациях, все три архетипа лидеров. Демагоги создали систему апартеида и выстроили для ее защиты тюрьму. Менеджеры управляли системой, честно выполняя свою работу, соблюдая правила и поддерживая статус-кво. Лидерство Манделы как Посредника позволило ему сохранить целостное видение. Весь срок своего заключения он посвятил созданию Южной Африки, которая существовала бы не в интересах какой-то одной из сторон, но в интересах всех.

### **Посредник**

Старается действовать в интересах всех участников, а не одной из сторон.

Мыслит системно и посвящает себя процессу постоянного обучения.

Повышает уровень доверия путем выстраивания мостов над имеющимися разногласиями.

Находится в поиске инноваций и возможностей, позволяющих трансформировать конфликт.

Посредники обладают крайне важной способностью видеть все — и действовать наилучшим образом. Этот потенциал, имеющийся в каждом из нас, является частью нашего языка. Когда мы говорим о ком-то, что он видит «полную картину» или мыслит «нестандартно», то обращаемся тем самым к одному из обязательных условий лидерства, позволяющего преодолеть конфликт (и наоборот, говоря о «групповом мышлении», «замкнутом или туннельном видении» или «близорукости», мы подразумеваем отсутствие способностей к такому типу лидерства). Многие исследователи, тщательно изучавшие этот вопрос, называют такой стиль лидерства «интегральным», «интуитивным», «пятым уровнем», «третьей стороной» или «вторым слоем»<sup>3</sup>. Однако вне зависимости от различных контекстов вывод исследователей один: *некоторые лидеры не останавливаются, сталкиваясь с различиями, напротив, они способны сохранять эффективность и в этих условиях.*

Посредник является главной фигурой этой книги, потому что именно такая модель лидерства способна трансформировать конфликт в возможность, позволяющую достичь более важных целей. Такой тип лидера превращает конфликт из деструктивной и разделяющей силы в объединяющую и оздоравливающую. Люди нуждаются в том, чтобы конфликт работал в *их интересах*, а не *против* них. Поэтому тот, кто может оставаться лидером в условиях конфликта, имеет на руках все козыри.

Возможно, лучшим примером лидерства в условиях конфликта является ежегодное вручение Нобелевской премии мира. Норвежский нобелевский комитет вручает этот почетный приз человеку или организации, защищающим универсальные с точки зрения комитета



ценности. За последние годы приз вручался жительнице Ирана, борющейся за гражданские права, архиепископу из Южной Африки — борцу против апартеида, ирландке, организовавшей гражданское движение за запрещение пехотных мин, и экс-президенту США, который пытался принести мир на Ближний Восток и в другие страны, раздираемые войнами. У всех (за редкими исключениями) лауреатов Нобелевской премии мира есть одно общее качество: они способны быть лидерами в условиях конфликта.

В идеальных условиях лидеры всегда способны действовать в соответствии с тем, что мой друг Дэвид Крислип называет принципом сотрудничества: «Если вам удастся собрать вместе *подходящих людей* для *конструктивных действий* и обеспечить их *надежной информацией*, то в результате вы сможете создать аутентичное видение и стратегии для решения общих проблем организации или сообщества»<sup>4</sup>. Крайне важны все три элемента, выделенные курсивом. По-другому их можно назвать элементами «кто», «как» и «что» в разрешении конфликтов. Исключите любой из них, и конфликт рано или поздно разгорится с новой силой. Объедините их — и конфликт может трансформироваться.

К сожалению, на уровне организаций или сообществ условия редко бывают идеальными. Не всегда привлекаются «подходящие люди». Встречи не всегда проходят в «конструктивной» обстановке. Вместо «надежной информации» участники сознательно или бессознательно пользуются неполными или неточными данными. В таком случае решения основываются на предубеждениях, упрямстве, а в результате конфликт приобретает примерно следующие формы:

- Родители учеников имеют противоположные мнения по вопросу закрытия школы. Некоторые родители выступают за ее сохранение, однако других привлекают возможности новой школы, куда могут быть переведены ученики в случае закрытия. Слухи и обвинения растут как снежный ком. Когда разногласия между группами достигают критической отметки, правление школы созывает общее собрание. Вы решаете посетить его, чтобы узнать о вопросе побольше. Однако на пороге школы встречаете друзей, принадлежащих к разным лагерям. Каждый лагерь просит вас о поддержке. Что вы будете делать?

- Ваша рабочая группа напряженно пытается выполнить поставленные задачи, но без особого успеха. Вы знаете, что причина этого заключается в поведении одного из сотрудников, практически срывающего все собрания. Если вы не поговорите с ним, то скорее всего ничего не изменится, цели не будут достигнуты, и вы будете нести за это ответственность. Однако вы боитесь, что в результате разговора он может стать вашим явным противником. С кем вы поговорите — с ним или со своим начальником? Или просто промолчите?
- Вы приходите на заседание городского совета, так как хотите высказать свое мнение по вопросу, прямо касающемуся вас и вашей семьи. Формат встречи позволяет вам произнести трехминутную речь у микрофона, но для этого вам придется стоять в очереди желающих. Вы замечаете, насколько неэффективны большинство выступающих: они говорят неконструктивно и не укладываются в отведенное время. Станете ли вы выступать, несмотря на неудобный формат? Или решите промолчать и пойти домой?

Если вы считаете, что подобные ситуации могут привести вас в замешательство, успокойтесь. Это просто означает, что для того, чтобы с ними справиться, вам нужны другие навыки. Каждый из нас может научиться искусству Посредника — для этого достаточно лишь ознакомиться с некоторыми правилами игры. Каждый, кто честно и спокойно изучает все эти инструменты и применяет их в своей жизни — на работе, в сообществе или дома, — заметит позитивные изменения. При правильном и точном использовании инструменты Посредника способны изменить жизнь каждого из нас к лучшему.

## **Инструмент 1. Целостное видение**

Конфликт возникает — и сразу же втягивает вас. Вы не можете контролировать его. Вы не можете его избежать. Но вы определенно находитесь внутри него. Что нужно сделать в первую очередь?

Ничего. Совершенно ничего.

До тех пор, пока вы не столкнулись с насилием или явной угрозой, первый инструмент не связан с каким-либо *действием*. Он связан с *наблюдением*. Если вам или кому-то еще не угрожает физическое насилие, лучше осмотреться *перед* тем, как ринуться в бой.

*Целостное видение* предполагает, что вы должны принять все стороны конфликта всем сердцем и душой, не забывая при этом о сложности ситуации. «Целостное» означает «необходимое для понимания всеобъемлющей *полноты*». В этой книге мы будем использовать термин «целостное видение» в значении «нечто необходимое для всеобъемлющей *трансформации*». Лидеры, преобразующие конфликт, поняли, хотя и большой ценой, что нет смысла бездумно набрасываться на первого попавшегося на пути «плохого парня». Такие лидеры не обостряют конфликт путем насилия, не используют его исключительно для собственных целей. Со своей стороны Посредники должны убедиться, что, прежде чем предпринять какие-либо шаги, они сделали все возможное, чтобы увидеть более широкую картину.

Два враждующих племени могут выстроить стену поперек фруктового сада, разделив его на части. Однако фрукты — те же самые, корни находятся в одной и той же земле, пчелы одинаково опыляют цветы в обеих частях сада, а на листья деревьев падают одни и те же лучи солнца. Неважно, насколько высокой или крепкой получится стена, сколько стражников будут ее охранять, сколько колючей проволоки мы намотаем вокруг нее или насколько глубокими сделаем разделительные траншеи по бокам от стены, — эта стена не означает конец света. Она олицетворяет ограниченность нашего воображения.

Целостное видение требует подвергать сомнению любые разделительные линии, ограждающие «нас» от «других». Таких линий может быть много, они могут быть созданы природой (береговые линии, густой лес, цвет кожи и так далее) или людьми (христиане против язычников или мусульмане против неверных). Целостное видение позволяет нам не превращать какую-либо из разделительных линий в стену, а с другой стороны, позволяет узнать о связях, существующих между нами<sup>5</sup>.

## Инструмент 2. Системное мышление

Как только у нас появляется намерение понять весь конфликт в целом, мы обычно начинаем *мыслить системно*: стараемся определить максимально возможное количество важных элементов конфликтной ситуации и понять взаимосвязи между ними. В последующих главах мы увидим, что многие лидеры справляются с конфликтами, задавая вопросы, которые позволяют мыслить более системно.

- «Почему компания буквально изрешечена конфликтами? — спросил руководитель компании Гюнтер Тиелин. — Что я могу сделать для того, чтобы отдельные части работали вместе и предприятие повысило свою эффективность?»
- «Что представляет собой социальная и политическая система, поддерживающая апартеид в Южной Африке? — спросил Нельсон Мандела. — Как могу я, представитель черной расы, изменить систему для освобождения и черных, и белых?»
- «Что в городском хозяйстве Бостона систематически мешает строительству доступного жилья? — спросил Вильям Эдгерли. — Как я, президент крупного банка, могу помочь сделать жилье более доступным для тех, кто в нем нуждается?»
- «Что должна сделать ООН в Багдаде для того, чтобы народ Ирака смог оправиться от последствий этой ужасной войны? — спросила Нада аль-Нашиф, которая входила в число главных чиновников ООН в период послевоенного возрождения. — Как наша организация должна действовать, чтобы не встать на чью-либо сторону, а соединить усилия разных сторон для восстановления Ирака?»

Управление такими конфликтами требует изучения всех частей головоломки. Успех вышеперечисленных лидеров и их коллег из других областей во многом зависит от того, насколько они способны к системному мышлению.

### Инструмент 3. Присутствие

Конфликтом можно серьезно заниматься только в полную силу и при полном погружении. Неважно, насколько много мы хотим знать о конфликте или насколько системно размышлять о нем, — если мы находимся в конфликте *здесь и сейчас*, ничего не выйдет. *Присутствие* является выражением нашей способности применить все интеллектуальные, эмоциональные и духовные ресурсы для того, чтобы засвидетельствовать конфликт и трансформировать его.

Присутствие позволяет выйти за грань обычного мышления, которое может быть как частью решения, так и частью проблемы. С помощью обычного мышления, к примеру, можно привести антагонистов за стол переговоров; но точно так же оно может помочь создать бомбу и стратегию ее использования с тем, чтобы саботировать мирное соглашение. Присутствие означает, что мы вовлечены полностью, а не приглашены в качестве бестелесного «мыслителя». Присутствие тесно связано с понятием эмоционального интеллекта, но несколько шире последнего. Оно позволяет нам окунуться полностью в наиболее актуальные вопросы.

Одни лидеры развивают навыки присутствия в одиночку. Другие пытаются научиться у профессионалов или получать всестороннюю обратную связь от коллег. Кто-то медитирует, играет на музыкальных инструментах, создает произведения искусства или занимается другими формами развития духовной самодисциплины. Методов научиться присутствию много, но все они служат единственной цели: оптимизации наиболее ценного из всех имеющихся у нас ресурсов — нашей целостной сущности.

Не следует ассоциировать присутствие только с тихим поведением или спокойствием. У лидеров, занимающихся трансформацией конфликтов, как и у любых других людей, могут быть убеждения, мнения, реакции, чувства и интересы. Когда лидеры участвуют в спорах, особенно если требуется быть активным, в них просыпается гнев. Они испытывают те же эмоции — страх, раздражение, грусть или даже ярость, — что и любые другие люди в разных ситуациях. Но принятое ими решение трансформировать конфликт влияет на все, что они говорят, делают и чувствуют.

В этом смысле присутствие является главным инструментом. Именно оно дает нам доступ к другим инструментам трансформации конфликта и руководит нашими решениями, какой инструмент, где, когда и как применять. Чем лучше мы разовьем в себе качество присутствия, тем эффективнее сможем использовать все остальные инструменты.

## Инструмент 4. Исследование

Никто не способен понять принципы сложной системы или детали конфликта, не задавая вопросов. Неважно, сколько знаний у нас в голове, — рано или поздно нам придется обратиться к мудрости других, иначе наш анализ почти наверняка будет неполным.

*Исследование* представляет собой способ задавать вопросы, ответы на которые дают основную информацию о конфликте, необходимую для понимания методов его трансформации. Помимо вопросов узкой профессиональной специализации лидеры должны также разбираться в том, что находится за профессиональными границами. Если перефразировать известное выражение Альберта Эйнштейна, то можно сказать: «Конфликт не может быть эффективно трансформирован при использовании образа мыслей, сложившихся на этапе появления конфликта». Исследование позволяет нам изучить ситуацию заново. И теперь мы можем начинать задавать вопросы вроде: «*Кто* вовлечен в конфликт?», «*Когда* он возник?», «*На каком этапе* застопорилось его разрешение?», «*Как* он изменился с ходом времени?», «*Почему* предыдущие попытки были неудачными?», «*Что еще* мне нужно узнать до того, как начать действовать?»

Эксперты в этой области часто используют терминологию, связанную с изучением мнений всех заинтересованных сторон, анализом вопроса и конфликта. Мы же будем использовать простой термин «исследование», связанный с умением задавать продуктивные вопросы — а также с умением внимательно слушать ответы. Исследование представляет собой процесс, позволяющий нам определить, на чем мы должны сосредоточить свое внимание. Посредники — будь то бизнесмены или чиновники, преподаватели или гражданские активисты — копают все глубже, пока не нащупают сердцевину конфликта. Они задают вызывающие вопросы, даже если это рискованно. Сенатор

Роберт Берд незадолго до начала военной кампании США в Ираке заметил: «Ни в коем случае нельзя считать, что задавать вопросы — это непатриотично»<sup>6</sup>.

Исследование является важным инструментом, поэтому одна из основных характеристик Посредника — любознательность. Посетите любое собрание с участием Посредников, и вы узнаете, как они проводят разведку, задавая иногда милые, иногда острые вопросы. Они редко превозносят свои любимые теории. Вместо этого они упорно задают вопрос за вопросом до тех пор, пока части картинки не начинают становиться на место.

Информация полезна только тогда, когда мы ее слышим. Поэтому Посредники крайне внимательны к тому, что говорят другие. Сами они могут быть прекрасными ораторами, однако эффективными их делают не языки, а уши. Они учатся распознавать разницу между правдой и полуправдой, а также, что не менее важно, между высказанным и подразумеваемым.

*Обратите внимание:* первые четыре инструмента связаны в большей степени с процессом, а не результатом. Они касаются подготовки, а не действия. Это происходит потому, что конструктивный процесс создания доверия важен так же, как и достижение положительной или долгосрочной трансформации конфликта. Если вы решите пропустить подготовительный этап и приступить сразу к «действиям» или «заключению соглашения», то вам и карты в руки. Однако если ваш конфликт был не настолько сложным для разрешения, то вам, возможно, и не надо было читать эту книгу.

## **Инструмент 5. Сознательное общение**

В основе сознательного общения лежит выбор. Посредники дают понять участникам конфликта, что у них всегда есть *выбор* относительно стиля общения. Посредник должен создать атмосферу, в которой антагонисты смогут использовать речь более разнообразно и эффективно. Стили коммуникации могут быть разными: словесная битва, дебаты, дискуссия, презентация, а также обсуждение, совещание, диалог и, разумеется, молчание. *Сознательное общение* является практическим

результатом нашего понимания того, что мы свободны выбирать, как мы говорим или слушаем.

Когда лидер, выступающий в роли Посредника, знакомит участников конфликта со всем набором способов обсуждения, он сразу же влияет на качество общения. Быстрые и непродуманные реакции, бездумные атаки и контратаки уступают место более творческому и результативному взаимному обмену мнениями. Стороны конфликта начинают лучше понимать друг друга и самих себя, порой даже не осознавая этого.

## **Инструмент 6. Диалог**

Во всех формах общения, используемых Посредниками, мы часто останавливаемся на диалоге как отправной точке трансформации. Диалог, основанный на исследовании, создает атмосферу доверия и максимально усиливает человеческую способность строить мосты и проводить перемены.

В ситуациях, когда присутствуют две или несколько сторон с различающимися взглядами, именно диалог позволяет им встретиться лицом к лицу и начать искать компромиссы по вопросам, их разделяющим. В процессе любого обсуждения или разрешения спора диалог инициирует понимание глубинных интересов и создает основу для появления более сильных связей и новых возможностей.

Цель диалога в конфликтных ситуациях состоит не только в улучшении качества обсуждения, но и в том, чтобы заложить фундамент для последующих действий по трансформации. Творчески применяя инструменты общения, включая диалог, оппоненты с меньшей долей вероятности будут и дальше действовать в привычной односторонней манере, которая вызовет новый виток конфликта. Скорее, они начнут сотрудничать, что создаст предпосылки для последующих перемен.

## **Инструмент 7. Построение мостов**

Трансформация в конфликтных ситуациях вряд ли возможна благодаря чьему-то личному гению. Чаще всего она происходит в



результате совместной творческой работы, позволяющей выстроить мост поверх барьеров. Наведение моста между двумя отделами компании или двумя этническими группами в сообществе — это начальное условие трансформации конфликта.

*Построение мостов* является процессом создания партнерств и альянсов между отделами компании или частями сообщества. Словесного общения рано или поздно будет недостаточно. Участники могут захотеть *сделать* что-то совместно. Чтобы продвигаться на пути разрешения конфликта, они должны изменить свое поведение по отношению друг к другу или способ управления конфликтом. Они должны выстроить мост над тем, что разделяет их, — разумеется, мост не из стали и бетона, а скорее, мост трансграничного лидерства.

Есть много слов, описывающих кирпичики таких невидимых мостов: «доверие», «социальный капитал», «уважение», «исцеление», «сопереживание», «понимание», «смелость», «сотрудничество», «забота» или даже «любовь». Но, так или иначе, речь идет о фундаментальной правде: *для того чтобы конфликт трансформировался, необходимо изменить энергетику отношений между конфликтующими сторонами*. Если такое изменение происходит, то невозможное становится возможным. И наступает время прорыва.

Вместе с тем перемены не происходят сразу. На каком-то этапе люди действительно начинают их замечать. Но прежде чем на поверхности появится первый росток, будет проделана большая работа, начавшаяся за недели или месяцы до этого события. Возможно, имена Посредников, распахавших почву и посеявших зерна, канут в Лету. Но плоды их работы можно пожинать годами.

## **Инструмент 8. Инновации**

*Инновация*, или перемена, представляет собой творческий, социальный или предпринимательский прорыв, создающий новые возможности для улаживания конфликта. Такие прорывы не могут быть гарантированы с самого начала (если же кто-то может их гарантировать, то речь идет не о прорыве, а о чем-то заранее задуманном плане). Прорыв — это инновация, то, о чем когда-то можно было

только мечтать, но чего невозможно было добиться. Такая инновация — новое изобретение или новый способ делать что-то — приносит надежду. Она указывает путь к разрешению конфликта или его трансформации. Только с ее помощью впервые появляется «свет в конце туннеля».

Эта фраза обычно подразумевает, что свет находится в *конце* туннеля. Сможем мы до него дойти или нет, зависит от нас. Для того чтобы трансформация конфликта была устойчивой, результаты работы должны принадлежать всем его участникам. Новая идея, план или инновация должны быть приняты большинством или всеми, кто был задействован в конфликте. В противном случае инновация будет отлично выглядеть на бумаге, однако окажется нежизнеспособной. Вовлеченные в конфликт стороны должны воспользоваться новой возможностью и принять ее как что-то родное — если не всем сердцем, не навсегда, то хотя бы на время. Необходимо не только поддержать инновацию, но и защитить ее перед собственными «избирателями». Как только ощущение причастности и владения этой идеей распространится достаточно широко, инновация превратится в действительно сильное средство преодоления конфликта. Но только время сможет это показать.

Сколько мирных соглашений было впоследствии изодрано пулями? Сколько тщательно составленных контрактов привело к судебным разбирательствам? Сколько стратегических планов оказывается в мусорной корзине только из-за того, что их создатели с кем-то вовремя не проконсультировались? Сколько политических компромиссов было отменено после очередных выборов? (Или еще более грустный вопрос: сколько страстных и красивых любовных историй завершается через несколько лет в болезненных судебных процедурах, связанных с разводами?)

Даже если кажется, что конфликт почти разрешен и все вовлеченные стороны поддерживают ожидаемые результаты, еще слишком рано опускать занавес в этом спектакле. Именно в тот момент, когда все считают, что дело почти сделано, и начинают развиваться самые драматичные события. Только неопытные новички в это время открывают шампанское и празднуют победу. Конечно, вы можете вывесить на всеобщее обозрение плакат «Миссия выполнена!», но не

удивляйтесь, если последующие события докажут обратное. Гораздо лучше праздновать успех скромно. Сохраните шампанское до того момента, когда все заинтересованные лица продемонстрируют готовность поддерживать достигнутые договоренности. Тогда и только тогда (хотя и не на все сто) можете быть уверены, что заключенные соглашения будут реализованы.

Помня о важности инструментов, не забывайте о силе вашей цели. Молотком можно размахивать, чтобы навредить или исцелить, построить или разрушить, — в любом случае это тот же самый молоток. Инструменты, о которых мы рассказали, имеют особенность: влияние инструментов Посредника зависит от его намерений. Это не просто инструменты, как у плотника или слесаря, — не только мы используем инструменты Посредника, но и они используют нас. Когда с их помощью мы преобразуем конфликт, они в это же время меняют нас самих.



Часть 2

**Восемь инструментов  
лидера-посредника**



## Глава 4

# Целостное видение

*Целостное видение* предполагает, что вы принимаете все стороны конфликта всем сердцем и душой, не забывая при этом о сложности ситуации.

### Основа: способность смотреть за пределы очерченных границ

Когда вы способны облететь всю Землю за полтора часа, то начинаете ощущать свое родство со всем сущим на ней.

*Рассел Швейкарт,  
американский астронавт*

Цель жизни состоит в познании себя. А для того чтобы сделать это, мы должны отождествить себя со всем живущим.

*Махатма Ганди*

Представьте себе три конфликта (в порядке нарастания сложности):

1. *Вы — учитель, вмешивающийся в детскую ссору.* Разумеется, вы всем сердцем хотите понять обоих детей и дать им почувствовать, что их голос услышан, а их мнение уважается. В идеальной ситуации вы выслушиваете каждого из них и помогаете им урегулировать разногласия так, чтобы в будущем ваше вмешательство не потребовалось.

Даже в таком «простом» конфликте целостное видение, «принятие всех сторон конфликта всем сердцем и душой», требует некоторых навыков. Чем сложнее ситуация, тем больше опыта вам потребуется.

2. *Вы — руководитель организации.* Ваше самое важное подразделение работает недостаточно хорошо. Некоторые из ваших советников

говорят, что это связано с внешними рыночными факторами. Другие же считают, что для решения проблемы требуется сменить руководителя подразделения. Вы должны представить свои предложения по этому вопросу на ежегодной встрече высших руководителей, запланированной на следующей неделе. Вы изо всех сил пытаетесь овладеть ситуацией и принять правильное решение.

Целостное видение крайне важно и в этом случае. Недостаточно просто верить руководителю подразделения и точно так же недостаточно просто выслушать критику в его адрес или же ссылаться на неблагоприятную рыночную ситуацию. При подготовке к решительным действиям вы должны держать в уме и сердце эти три переменные (а при дальнейшем изучении появятся и другие). Вы сможете найти правильный выход из положения, только если будете в полной мере осведомлены обо всех аспектах конфликта.

3. *Вы — официальный представитель ООН арабской национальности, и вас вопреки вашему желанию послали на работу в Багдад.* Вы играете ключевую роль в возрождении Ирака после войны с участием США. Вы не хотите ехать туда, но все же принимаете это назначение. Через несколько месяцев здание, в котором вы работаете, взрывается. Двадцать два человека из числа ваших коллег убиты, а вы сами еле выжили. Вы узнаете, что причиной взрыва была оставленная перед зданием машина, которую террористы начинили взрывчаткой.

Сможете ли вы в таких условиях развить и поддержать целостное видение?

Арабка Нада аль-Нашиф работала в Багдаде национальным директором Программы развития ООН (ПРООН). 19 августа 2003 года перед штаб-квартирой подразделений ООН в Багдаде взорвалась бомба. В момент взрыва Нада аль-Нашиф проводила встречу с бразильским дипломатом Серджио де Мелло, специальным представителем ООН в Ираке, которому была поручена практически невыполнимая задача возрождения разделенной на части и опустошенной страны. Как вспоминает Нада, здание внезапно «развалилось на части».

«На доли секунды показалось, что время остановилось, — вспоминала Нада спустя год. — Я помню горы пыли, приглушенные шумы и непрекращающийся лязг в моих ушах (как я поняла позднее, мои барабанные перепонки лопнули от взрыва). Мы лежали в горе мусора



там, где только что был стол для переговоров... Сквозь пыль я видела разрушенную комнату и силуэты моих коллег-мужчин в изорванной и залитой кровью одежде».

Серджио де Мелло, один из необъявленных героев нашего времени, был мертв. Погиб и еще двадцать один сотрудник миссии. Нада, с ранами лица и рук, была помещена в американский военный госпиталь, затем эвакуирована в Амман (Иордания), где ей сделали ряд хирургических операций. Через несколько месяцев Нада аль-Нашиф вернулась к работе в головном офисе ПРООН в Нью-Йорке.

Когда мы беседовали с ней там, я был поражен ее неиссякаемой увлеченностью, решительностью и надеждой. Я пытался уловить в ее голосе нотки гнева, жалости или проклятия. Но все, что я слышал, свидетельствовало о ее преданности своему делу — нести покой и процветание арабскому миру, выступать за самоопределение всех народов, бороться с лицемерием и ложью во всех проявлениях и работать для людей в любой стране, не отвлекаясь на попытки насилия, кем бы они ни предпринимались.

«Я думаю, мы вели себя несколько наивно, считая, что большой голубой флаг ООН сам по себе способен сделать нас неприкосновенными», — сказала Нада через год после встречи со смертью. Однако, потеряв наивность, она осталась при своем мнении: шансы ООН что-то сделать с «попытками освобождения страны, подвергнутой такому массивному разрушению, с неустойчивым правительством и безжалостной оккупацией» были смехотворными.

«Как *арабский* представитель ООН, — сказала она, делая ударение на слове «арабский», — я разрывалась между двумя точками зрения. С одной стороны, меня приводила в бешенство мысль о том, чтобы работать вместе с коалиционными силами, поддерживать их власть, основанную на насилии и не дающую возможности для маневра или шанса на обретение страной независимости. С другой стороны, мы присутствовали при знаменательном моменте истории — это была уникальная возможность внести свой вклад в возрождение Ирака, расширить влияние, хотя и небольшое, направленное на получение независимости страной, бездыханной при рождении»<sup>1</sup>.

Нада аль-Нашиф разрывалась между двумя точками зрения, так как благодаря своим исключительным способностям держала в голове

всю картину. Хотя ее чуть не убили антиамериканские террористы и она была в ярости от имперской заносчивости американского правительства, тем не менее Нада не стала идеализировать ни Осаму бен Ладена, ни Джорджа Буша. Являясь одним из ключевых авторов стратегии ООН по возрождению опустошенной страны, она посвятила себя поиску *всех* элементов решения проблемы. Нада аль-Нашиф понимала гнев иракцев, направленный на западных оккупантов, но вместе с тем чувствовала уникальную возможность для рождения демократии в стране. Она могла охватить взглядом всю эту противоречивую картину только благодаря своей объективности.

Для каждого из перечисленных лидеров — учителя, руководителя компании и представителя ООН — все начинается с *целостного видения*. Это первый инструмент из набора Посредника, который мы должны научиться использовать.

Начав развивать целостное видение, мы сразу понимаем, что именно нас ограничивает. Астронавт Рассел Швейкарт, говоря о «родстве со всем сущим», которое открывается при взгляде на Землю из космоса, продолжил так: «Вы смотрите вниз и не можете представить себе, сколько границ пересекаете вновь и вновь... Оттуда, сверху, все выглядит единым и прекрасным. Вы даже не видите границ... И как хочется пригласить сюда представителей [конфликтующих] сторон и сказать им: “Посмотрите на вашу проблему отсюда, с этой точки зрения. Что вы теперь считаете важным?”»<sup>2</sup>

Развитие целостного видения связано с постоянным процессом обучения. Видение не означает совершенства: никто не способен автоматически поставить себя на место астронавта на орбите или понимать все так же глубоко, как святой. Однако нам по силам поставить перед собой цель увидеть целое.

Альберт Эйнштейн призывал нас освободиться из тюрьмы желания отделяться от других. Решетки наших собственных «тюремных камер» создаются лишь нашим собственным желанием оставаться в пределах очерченных границ.

«Человек — это часть целого, которое мы называем Вселенной... Часть, ограниченная во времени и в пространстве. Он ощущает себя, свои мысли и чувства как нечто отдельное от остального мира, что является своего рода «оптическим обманом» его сознания. Эта иллюзия

стала нашей тюрьмой, ограничивающей нас миром собственных желаний и привязанностью к узкому кругу близких нам людей. Наша задача — освободиться из этой тюрьмы, расширив сферу своего участия до всякого живого существа»<sup>3</sup>.

Подобно словам Ганди об «отождествлении со всем живущим», приглашение Эйнштейна «расширить сферу участия до всякого живого существа» может показаться утопией. Но это не утопия.

И европейский ученый, и индийский духовный лидер, и американский астронавт говорят о вполне реалистичных вещах с точки зрения конфликта. Лидерство через конфликт обозначает уверенность в том, что невозможное возможно. Оно требует сосредоточиться на блестящей перспективе, видимой в конце туннеля обстоятельств.

Вы можете отправиться в путь откуда угодно. Для каждого из нас, включая меня, взгляд на мир начинается с одной точки зрения. Я не являюсь ни святым, отождествляющим себя со всеми живыми существами, ни ученым, понимающим основы мироздания, ни астронавтом, способным физически увидеть целый мир. Как и вы, я — простой человек, склонный в большей степени заботиться о моих детях, моих соседях и моих коллегах, а не обо всем человечестве. Мой мир, так же как и мир любого из вас, разделен на несколько групп: нации, расы, религии, партии, племена, компании, семьи и так далее.

Все мы от рождения принадлежим к определенным группам. Мы принимаем чью-то сторону так же, как это делают дети на игровой площадке или политики в законодательных собраниях. Поэтому развитие целостного видения является для нас сложным занятием, требующим постоянной практики. Подобно саду, целостное видение надо взрастить, прежде чем оно начнет приносить плоды. Оно должно пустить в нас свои корни настолько глубоко, чтобы в конфликтных ситуациях мы не принимали автоматически чью-то сторону, а, напротив, пытались увидеть картину *целиком*.

- Лидеры сообщества приобретают способность видеть все сообщество, а не только свое окружение<sup>4</sup>.
- Лидеры компаний могут видеть весь социальный и экологический контекст ситуации, а не только вопросы нормы прибыли, доли рынка и возврата на инвестиции<sup>5</sup>.

- Лидеры наций могут видеть всю нацию, а не только собственный географический регион, политическую партию или систему убеждений<sup>6</sup>.
- Глобальные лидеры способны видеть весь мир, а не только собственную нацию с ее экономическими или идеологическими интересами.

Целостное видение предполагает понимание различных точек зрения без того, чтобы ограничиваться только ими или попадать в их ловушки. Оно означает изучение и развитие несхожих взглядов, признание различий (как частей одного целого) всем сердцем и душой и понимание того, что каждый из аспектов, взятый по отдельности, является лишь частью картины<sup>7</sup>.

Обычно на моих семинарах кто-то перебивает меня в этом месте, говоря что-то вроде: «Не кажется ли вам, что вы заходите чересчур далеко с вашей идеей “целостного видения”? Мы живем в мире, где любой из чувства ненависти может взорвать меня в любой момент. Бомбы с часовым механизмом или террористы-смертники атакуют нас без предупреждения. Есть “мы” и “они”. Разве моя безопасность, да и выживание в целом, не зависит от понимания различий? Как отождествлять себя в такой ситуации со всем сущим на земле?»

Разумеется, крайне важно понимать различия между теми, с кем вы хотите наладить деловые отношения, и теми, кто собирается вас убить. Но нельзя превращать наш разноцветный мир в черно-белый, где есть только «мы» против «них». Такая упрощенная и основанная на страхе реакция только раздувает конфликт и подвергает угрозе обе стороны.

Страх — самый большой враг целостного видения. В атмосфере страха Посреднику, не имеющему права стереотипно относиться к сложным вопросам, работать особенно тяжело. И вновь здесь не обойтись без практики, однако главная мысль уже сидит глубоко внутри нас — и не важно, сколько нам лет. Через неделю после террористической атаки на Всемирный торговый центр один десятилетний школьник написал в своем сочинении: «Еще в прошлый понедельник [до момента атак] легко было жить с открытым сердцем. Мы могли спокойно выслушивать мнения других людей. Останемся ли мы такими теперь? Сумеем ли слушать других и правильно реагировать? И пойдем ли, что завело нас в этот тупик?»<sup>8</sup>

Мысли десятилетнего школьника должны стать для нас поучительным уроком. В то время как многие люди в Северной Америке и Европе боролись со страхом, этот школьник старался увидеть и понять «всю картину целиком».

## Приложение: попытаться увидеть картину целиком

Новый тип лидерства, который требуется нам теперь, не будет направлен на то, чтобы избежать признания сложностей этого мира. Он должен создать возможность для эффективного развития, основанного на фундаментальном положении о врожденном союзе.

*Лео Бурке, директор по программам обучения руководителей, Университет Нотр-Дам, бизнес-колледж Mendoza<sup>9</sup>*

Для того чтобы показать вам практические результаты использования (или неиспользования) этого важнейшего инструмента — целостного видения, позвольте познакомить вас с двумя преподавателями.

Первая из них ушла в отставку после череды разрушительных конфликтов и неудач. «Когда вы находитесь на месте, подобном моему, — жаловалась президент крупного университета одного из штатов, — то каждое ваше решение сердит множество людей, и вскоре их список становится громадным». Когда мы спросили, какие уроки ей удалось извлечь из этой ситуации, ее ответ был формой защиты: «Нужно быть более толстокожей»<sup>10</sup>.

Заметим, что эта руководительница вела себя так, как если бы конфликт и не должен был ее ничему научить. С ее одномерной точки зрения, конфликт неизбежен для любого несчастного, занимающего этот обременительный пост.

Теперь другой случай.

Президент университета в Цинциннати как-то на исходе первого года пребывания в этой должности обнаружил, что на часах уже четыре часа утра, а он все сидит на работе — усталый, с воспаленными глазами. Он с ужасом осознал, что, как и многие его коллеги, возглавлявшие университеты, стал в какой-то степени парализованным. Его намере-

ния — «устанавливать новые цели, направления работы, трудиться для достижения творческих изменений» — все чаще ускользали от него. Он был погребен заживо под бременем конфликтов, отвлекавших его от работы и высасывавших его энергию. Одни носили личный характер (например, неприятие отдельными членами коллектива привычек одного из профессоров). Другие имели внешнюю причину (к примеру, обвинения в неэтичной медицинской деятельности в госпитале, которым управлял университет). Наконец, часть конфликтов инициировалась родителями: так, мать одной студентки усмотрела в рассказе для домашнего чтения, заданном дочери, намеки на богохульство.

Этот президент решил научиться управлять конфликтами и не допустить, чтобы те управляли им. Он понял, что не справляется с обязанностями лидера потому, что позволил себе опуститься до роли менеджера, разрывающего рутинные конфликты и кризисы. Теперь он решил сосредоточиться на всей картине, развивая «предпринимательское видение», которое могло бы привести к большей ясности судьбы университета. Он призвал правление к более четкому разделению вопросов лидерства и менеджмента и настоял на том, что как руководитель не должен попадать в жернова бюрократической машины, медленно, но верно высасывающей его силу, энергию и инициативность<sup>11</sup>.

Имя этого человека — Уоррен Беннис. Его история доказывает, что лидерство через конфликт требует большего, чем обычные навыки «управления», «разрешения конфликтов», «решения проблем». От него потребовалось целостное видение того, куда движется организация и какая стратегия поможет ей. Если бы такое видение у него отсутствовало, то рано или поздно конфликты уничтожили бы всю жизненную силу и энергию в университете. При наличии же такого видения конфликты превратились в катализатор стратегии. Этот опыт определил дальнейшую карьеру Бенниса, который провел несколько следующих лет в исследованиях и написании книги «On Becoming A Leader» и является в наши дни одним из наиболее плодотворных мыслителей в области лидерства.

Сравнение двух лидеров, занимавших одинаковые должности, показывает, что с конфликтом можно обращаться по-разному. И это присуще любому конфликту — не важно, являются заинтересованные лица высокообразованными университетскими преподавателями или

необразованными крестьянами. Вдоль берегов реки Караре в джунглях Колумбии живет племя *campesinos*. Когда один армейский генерал приказал им взять в руки оружие и начать военные действия против партизан (то есть принять одну сторону и выступить против другой), они отказались, так как хотели жить в мире и не были согласны с тем, чтобы их втянули в гражданскую войну. Проповедуя ненасилие (их девиз — «Мы скорее умрем, чем убьем!»), они прекрасно выразили силу целостного видения, принципы которого таковы:

- Столкнувшись с молчанием и секретностью, действуйте публично.
- Столкнувшись со страхом, будьте честны и общайтесь с другими.
- Столкнувшись с жестокостью, вступите в переговоры со всеми участниками конфликта.
- Столкнувшись с исключением, ищите поддержку у других участников.

В итоге жители этого разрываемого войной региона сделали то, что прочим кажется невозможным: создали Ассоциацию крестьян Караре, помогающую простым гражданам выразить свой протест, не присоединяясь при этом к партизанам либо к регулярной армии<sup>12</sup>.

Не менее важно целостное видение и для остальных организаций и сообществ, в которых мы работаем или к которым принадлежим. Давайте познакомимся с историями Эрика Леонарда, руководителя международной страховой компании, и Салима Мохаммеда, молодого лидера сообществ в Африке. Оба они смогли применить целостное видение в непростых ситуациях, в которые может попасть каждый.

TRI Corporation, чей головной офис находится в США, смогла развить сильное присутствие в Европе и Азии. Но ее руководитель Эрик Леонард в один прекрасный день понял, что сидит на вулкане: подразделения компании постоянно спорили из-за разницы в зарплатах, затруднений при совместном ведении международных клиентов в разных странах, а также неявных культурных разногласий<sup>13</sup>. Леонард знал, что рост напряженности способен подорвать эффективность работы всей компании.

«Не знаю, что и делать, — жаловался он на одной встрече. — Я чувствую, что у нас каждое подразделение само за себя. Превыше всего отношение вроде: “Мы играем каждый за себя потому, что каждому нужно продемонстрировать хорошие результаты следующего квартала”. Если не изменить положение дел, то вся компания рухнет».

Еще больше усложняли ситуацию противоречивые советы коллег в связи с предстоявшей ежегодной встречей компании. С одной стороны, лидеры компании, жившие в США, хотели «жестко поговорить» со своими европейскими и азиатскими подразделениями, выстроив встречу таким образом, чтобы избежать обсуждения и заставить замолчать критиков на других континентах. С другой стороны, главы иностранных подразделений оказывали на Леонарда давление с целью поставить во главу угла спорные вопросы — что означало неминуемое столкновение, которое могло разрушить компанию.

Впервые я услышал о TRI Corporation от австралийского консультанта по бизнесу Клиффа Шафрана, тесно сотрудничавшего с Леонардом. Шафран прекрасно знал, что случается, когда лидеры не могут перейти устоявшиеся границы. Когда корпорация существует в рамках одной культуры, она может выжить, даже если ее лидеры и не являются Посредниками. Но в условиях глобальной конкуренции успех начинает зависеть от гибкости.

Осознавая риск, с которым он сможет столкнуться на взрывоопасной ежегодной встрече, Эрик Леонард пригласил для решения задачи Клиффа Шафрана и его компанию The Quicksilver Group, о которой было известно, что она творит чудеса при работе с международными и мультикультурными компаниями.

«Эрик обратился ко мне перед ежегодной встречей тридцати руководителей компании из трех регионов, — вспоминает Шафран, — и он был крайне обеспокоен тем, что встреча может пройти гораздо хуже, чем в прошлый раз». Когда Шафран поинтересовался планами руководителя компании относительно встречи, то услышал в ответ то же, что и прежде: Леонард и его коллеги намеревались повысить общий уровень эффективности компании, сидя в конференц-зале за столом U-образной формы. Они планировали обсудить несколько стратегий и выбрать ту, которая заслужит одобрение большинства. Леонард настаивал на том, что должен управлять процессом, чтобы



избежать, насколько возможно, проблем, приведших к краху предыдущее собрание.

«То, что вы предлагаете, как раз и является лучшим рецептом краха, — спокойно сказал Шафран своему клиенту. — Если встреча организуется таким образом, вы столкнетесь с теми же проблемами, если не с еще более сложными».

К чести Эрика Леонарда, тот смог осознать проблему. Он знал, что его команда способна часами говорить о том, как кто-то *другой* сделал что-то неправильно и что кому-то *другому* необходимо меняться. Он знал, что лидеры региональных офисов будут всеми силами стараться улучшить собственное положение и пытаться влиять на каждое решение. И он боялся, что, если встреча не будет выстроена как-то иначе, компания столкнется со снижением эффективности и эскалацией конфликта.

«Если бы вы сами вели встречу, — спросил Леонард у Шафрана, — что бы вы сделали по-другому?»

«Моя команда создаст на встрече атмосферу, в которой каждый участник должен будет взять на себя ответственность за дилемму, стоящую перед компанией, — объяснил Шафран. — Мы попросим каждого из тридцати высших руководителей подумать о проблеме, как если бы они были на вашем месте — на месте высшего руководителя всей компании. Другими словами, мы построим встречу так, что в комнате будут тридцать Эриков, а не один».

Шафран пытался собрать таким образом инновационную энергию всей организации. Его цель состояла в том, чтобы разбудить способность высших руководителей смотреть на компанию как на целостный организм, а не с точки зрения собственного подразделения. Шафран хотел бросить вызов каждому участнику корпоративного собрания, заставить его отказаться от собственного старого видения и создать основу для появления действительно важных вопросов. Для этого Шафран разбил тридцать руководителей на пять команд и общался с каждой из них как с одним высшим руководителем компании.

«Почему вы применили именно такой подход?» — спросил я Шафрана.

«Я не хотел давать им шанса играть в старые игры, — ответил он. — Мы вытянули на поверхность лучшие их качества, хотели они

того или нет. Ни у кого просто не было возможности начать нить, что “американцы всегда хотят всем управлять” или “головной офис никогда не слушает наших предложений”. Наши процессы позволили сразу уйти от высказывания собственных точек зрения и начать борьбу с ситуацией в целом».

Что получилось в результате? Вместо битвы участники встречи достаточно быстро разобрались с некоторыми сложными вопросами (такими как уровень заработной платы). Команды покинули встречу воодушевленными, потому что смогли достичь прогресса практически по каждому спорному вопросу. И если раньше Эрик Леонард в одиночку тащил груз ответственности, то теперь ношу разделила вся организация.

А теперь рассмотрим ситуацию, с которой столкнулся Салим Мохаммед, молодой лидер одного из самых бедных африканских сообществ. На первый взгляд может показаться, что она обратна той, что возникла в компании Эрика Леонарда. Однако, несмотря на совершенно другой контекст, Салим так же, как и Эрик, боролся за создание лидерской команды, способной посмотреть на проблему в целом. Моя работа с ним началась с тех же слов, что ранее произнес Эрик Леонард.

«Я не знаю, что мне делать», — сказал 25-летний Салим Мохаммед, устало пожал плечами и посмотрел вокруг, на своих коллег — участников совещания «Новые лидеры» в Найроби, организованного моим кенийским коллегой Кимани Ньюгу.

«Я чувствую себя потерянным», — добавил он. Я положил руку ему на плечо, чтобы показать свою поддержку, и почувствовал, как его страх передался мне.

Поселок из лачуг под названием Кибера, в котором жил Салим, стал полем битвы между несколькими племенами, и их конфликт усугублял и без того сложную жизнь сообщества. При скромном финансировании со стороны международных спонсоров Салим хотел реализовать в этой непростой обстановке свой проект: организовать 140 футбольных команд, включив в них представителей различных племен. Салим и спонсоры полагали, что игра в команде научит молодых людей совместному достижению общих целей.

Хотя идея Мохаммеда и начала постепенно приживаться в обществе, существовал риск ее провала. Салиму было чуть больше

двадцати, голос его был мягким, и он не имел реальной власти. Поэтому он постоянно подвергался нападкам со стороны лидеров племен, считавших, что Мохаммед делает для их недругов больше, чем для них самих. Также он был на подозрении правительственных чиновников, постоянно пытавшихся ограничить его самостоятельность. Даже ровесники Салима достаточно ревностно воспринимали его возможности по привлечению внешних источников финансирования и тоже хотели урвать свой кусок.

«У меня нет силы, — тихо сказал Салим. — У меня нет большого живота, признака важного человека. Лидеры племен не слушают меня. Они не воспринимают меня серьезно. Что мне делать?»

Проблема Мохаммеда была не уникальной. Вся Кения, да и вся Восточная Африка поделена между племенами, враждовавшими еще с тех времен, когда их стравливали британские колониальные власти. Многие люди (и это было одним из изобретений колониализма) ассоциировали себя не со страной в целом, а лишь со своим племенем. Границы между Кенией, Угандой и Танзанией нарисовали политики, однако разделительные линии между племенами крылись в более далеком прошлом.

Трудная роль Салима состояла в том, чтобы выстроить доверие и прекратить насилие путем объединения молодых людей в *трансграничные* и *межплеменные* футбольные команды. На тот момент существовало 40 команд, в каждую из которых сознательно включали представителей не менее чем трех племенных групп. И хотя вся остальная жизнь сообщества строилась с учетом имеющихся границ, проект Салима должен был предоставить молодым людям возможность эти границы перешагнуть.

«Итак, Салим, — спросил я, — в чем конкретно тебе может помочь группа?»

Он на мгновение задумался, затем сделал глубокий вдох и сказал: «Как мне следует относиться к неуважению и недоверию, которые делают мою работу невозможной? Что сделать, чтобы лидеры племен мне не мешали, а помогали?»

«Салим говорит нам о самой сути его лидерской задачи, — обратился я к остальным сорока молодым лидерам из Танзании, Уганды и Кении, присутствовавшим на этом интенсивном трехдневном

занятии. — Он говорит, что его знание ситуации достигло своих пределов. Он не притворяется, что знает, как ему поступить. Это смелая позиция, правда?»

Я остановился, чтобы посмотреть на реакцию участников. Молодые лидеры воспитывались в рамках типичной постколониальной системы образования. Их вознаграждали за то, что они знали, а не за признание того факта, что они чего-то не знают.

«Почему я называю поступок Салима смелым? — громко спросил я, видя их замешательство. — В школе нас часто наказывают за то, что мы не знаем правильного ответа, правда? Мы должны знать ответы — если мы их не знаем, учитель начинает искать того, кто знает. Но ситуация Салима нестандартна — и это не тот вопрос, ответ на который есть у кого-то еще. Если бы ответ был известен, разрывали бы Кению в наше время конфликты между племенами? Страдала бы Руанда от межплеменного геноцида? Появилась бы у Европы и Азии такая долгая история расового и религиозного насилия?»

Постепенно и сначала неуверенно в воздух начали подниматься руки. Через несколько минут участники уже создавали совместную стратегию действий. Они предложили Салиму организовать консультационный совет и пригласить в него представителей всех основных племен, обладающих широкими взглядами. Они посоветовали ему использовать этот межплеменной консультационный совет для создания поддержки молодежной программы в рамках всего сообщества. Некоторые подсказывали, как общаться с членами правления на первом собрании, чтобы с самого начала задать правильный тон.

«Что думаешь теперь, Салим? — спросил я в конце собрания. — Это хорошая стратегия?»

«Да, думаю, что она великолепна, — ответил Салим, и казалось, что теперь он даже стал выше ростом. Он уже не выглядел понурым и не смотрел в пол. — Я больше не чувствую себя тонущим под грузом проблем. — И повернулся к группе: — Спасибо за то, что вы показали мне, по какому пути идти, и за то, что доказали: мне это действительно *по силам!*»

Среди участников дискуссии были и другие молодые африканские лидеры, которые чувствовали себя почти парализованными из-за

разногласий между племенами. Наблюдая за тем, как Салим справляется со своими демонами, они в то же время пытались усмирить своих.

Хотя задачи, стоявшие перед Эриком Леонардом и Салимом Мохаммедом, скорее всего отличаются от ваших, обратите внимание на основную и одинаковую для всех нас задачу — трансформацию конфликта с целью высвобождения имеющейся возможности. Каждый из нас так или иначе получает вызов, требующий выстроить мосты над тем, что нас разделяет, чтобы создать из частей целое.

Примеры TRI Corporation и Киберы показывают, как целостное видение может применяться на практике. И таких случаев множество: достаточно посмотреть, насколько благоприятно с определенного момента начали развиваться дела таких организаций, как Shell, Sears или армия США<sup>14</sup>, или понаблюдать за тем, как переговоры ранее воевавших между собой наций или групп приводят к перемирию или даже долгим годам мира<sup>15</sup>.

В каждом из этих примеров вы увидите Посредника, имеющего целостное видение, которое позволяет сторонам совместно работать во имя общего блага.

Наконец, если применить этот инструмент к внешней политике президента США Джорджа Буша, то результат будет вполне ясным. Даже если Буш и думал, что вторжение в Ирак обеспечит безопасность США, его видение не обладало целостностью (а его мышление, как мы убедимся в последующих главах, не было системным).

Глядя на ситуацию с точки зрения целостного видения, можно заметить, что операция в Афганистане имела смысл. На США, страну, которую представляет Буш, было совершено нападение. Для того чтобы ее защитить, он начал преследовать инициатора атаки, что потребовало вторжения американских военных в страну, его укрывавшую и оказывавшую ему поддержку. Таким образом, с точки зрения Буша, вторжение в Афганистан действительно позволило обезопасить США.

Однако вторжение в Ирак — другое дело. *Даже по собственным критериям Буша*, защищавшего страну, руководить которой он был избран, вторжение было обречено на провал. Джордж Буш сверг Саддама Хусейна и с этой точки зрения одержал победу. Однако он не смог обеспечить безопасность своей страны. Обратите внимание на заявление

президента Египта Хосни Мубарака, у которого, возможно, больше оснований опасаться исламских фундаменталистов, чем у стран Запада. По его мнению, до начала войны в Ираке был только один бен Ладен, а теперь их сотни.

В каком из миров страна под руководством президента Буша будет чувствовать себя безопаснее? В мире, где есть только один бен Ладен, прячущийся в пещере в отдаленном горном приграничном регионе и не имеющий нормальных средств связи? Или в мире, где среди миллиарда рассеянных по всему свету мусульман, желающих отомстить неверным, появляются сотни бен ладенов, неизвестных и неуловимых?

Не сумев воспользоваться инструментом целостного видения, лидер самой сильной демократической страны в мире развязал войну с терроризмом, однако тем самым, как считают многочисленные специалисты по вопросам международной безопасности, «лишь усугубил ситуацию»<sup>16</sup>. К сожалению, ошибочное видение Буша дополняется его неспособностью к стратегическому мышлению.

Давайте запомним, что целостное видение является лишь первым из восьми инструментов. Для того чтобы превратить видение в действие, нужны и другие семь. Тем не менее целостное видение остается важнейшим инструментом, позволяющим правильно сориентироваться в сложной ситуации и затем умело применить остальные орудия из арсенала Посредника.

## Подсказки: как выработать целостное видение

Изучите свое нынешнее видение.  
Не заменяйте одни границы другими.  
Следите за своей речью.  
Выйдите на балкон.  
Развивайте зрелость мышления.  
Учитесь смотреть сквозь стены.

**Изучите свое нынешнее видение.** Есть много научных трудов, позволяющих более глубоко понять смысл слова *целостный*<sup>17</sup>. Для

того чтобы быстро определить, хорошо ли с этим у вас, посмотрите на приведенные ниже критерии. Скорее всего, ваше видение является целостным и системным, если ваша организация или сообщество:

- обращает внимание на долгосрочные нужды, а не сиюминутные проблемы;
- занимается настоящим сотрудничеством;
- воплощает и реализует единые ценности;
- ясно говорит о своих ключевых ценностях;
- указывает четкое направление и мотивирует изменения;
- может быть описана простым, однозначным и легко понятным языком;
- растет и изменяется в ответ на новые обстоятельства;
- побуждает людей к более глубокому уровню вовлечения<sup>18</sup>.

Если видение соответствует большинству из этих критериев или даже всем, то оно вполне может являться отправной точкой для превращения различий в возможности. Если ваше видение не соответствует большинству критериев, будьте осторожны. Оно, скорее всего, вам не поможет, а, напротив, только ухудшит положение вещей.

Во многих организациях, в особенности направленных на извлечение прибыли, видение может сужаться, несмотря на наши добрые намерения. Представьте, к примеру, что будет, если все руководители последуют совету из журнала *The Economist*: не сильно заботиться о том, чтобы выглядеть «социально ответственными» или «делающими мир лучше», а просто «не говорить много о своей компании, не лгать и не нарушать законов, продавать то, что нужно людям, и делать свои деньги». Как говорилось в статье, руководители бизнеса должны просто хорошо делать свое дело, что буквально означало совет акционерам не лезть в их дела<sup>19</sup>.

Посредникам стоит быть бдительными и противостоять такому фрагментированному и ограничивающему видению лидерства. Тогда можно найти такие возможности для роста компании, о которых подобные стиснутые своими рамками советчики могут только мечтать.

**Не заменяйте одни границы другими.** Целостное видение связано не только с преодолением единственного разногласия — оно позволяет, решая одну проблему, не создавать в то же время другую.

«С ростом благосостояния, — замечает канадский специалист в области международного образования Казим Баккус, — многие люди начинают идентифицировать себя не со своей страной, а с другим, более богатым государством. Деньги позволяют им перейти пределы самоидентификации с собственным народом и родиной, и они превращаются в жителей “страны богачей”».

По мнению доктора Баккуса, чей опыт работы простирается от Канады и стран Карибского бассейна до Великобритании и Пакистана, это одно из самых зловещих следствий растущей глобализации. «Люди связываются между собой поверх границ, — замечает он, — однако связываются за счет денежных, а не личных отношений»<sup>20</sup>.

**Следите за своей речью.** Берегитесь слов и фраз, показывающих, что ваше видение отягощено восприятием в дуалистических категориях «или—или». Это можно отнести к любой концептуальной системе, включая и данную книгу. Три архетипа — Демагог, Менеджер и Посредник — представляют собой три различные модели лидерства; но это не ярлыки, которые можно походя навесить на кого-то.

Выражение «С нами или против нас» является еще одним признаком дуалистического образа мышления. К опасным фразам относятся и такие, как «Все арабы — это...» или «Руководитель компании всегда должен...».

Кроме того, тревожным симптомом может быть употребление слова «иностранный». Если вы проверите значение этого понятия в словаре, то заметите, что его смысл зачастую противопоставляется смыслу слова «целостный»\*.

«Я не считаю иностранные государства иностранными», — сказал как-то руководитель Gillette Альфред Зейен. Это его заявление, сделанное в начале 1990-х годов, сейчас могли бы повторить тысячи бизнесменов из многих отраслей, занимающихся глобальным бизнесом.

Как замечает Бенджамин Барбер, преподаватель политических наук в университете Rutgers, автор книги «Jihad vs. McWorld», «слово

---

\* В англ. языке слово foreign обозначает одновременно «иностранный, не присущий данной стране или нации» и «чужой по природе, неприемлемый, странный, неуместный»; происходит от лат. foras — находящийся вне. Слово integral — полный, законченный; происходит от лат. integer — неприкосновенный, неразделимый, цельный. Здесь и далее комментарии даны переводчиком.



*иностранный* не имеет никакого смысла для целеустремленного бизнесмена, работающего по всему миру»<sup>21</sup>. Все дело в том, что руководители международных компаний оперируют понятиями не *стран*, а *рынков*. На их «карте мира» маленькая страна с перспективным рынком становится крупной, а большая страна, где нет рынка для их товара, считается неважной.

Как уже было замечено ранее, лидеры глобального бизнеса могут столкнуться с риском замены одного набора границ (политического) другим (экономическим). Однако, зная об этом риске наперед, они могут развить в себе целостное видение. Когда «они» превращаются в наших поставщиков или клиентов, когда «их» леса наполняют «наш» воздух кислородом, а «наше» программное обеспечение заставляет работать «их» компьютеры, когда выпускники «их» медицинских школ работают в «наших» клиниках, а «наши» учреждения диктуют правила, по которым развивается «их» экономика, то что же в таком случае означает понятие «иностранный»? В подобном взаимосвязанном мире либо *мы все* становимся иностранцами, либо *никто*. Мы все являемся частью целого.

Слово *иностранный* постепенно теряет прежний смысл и начинает носить негативный оттенок, во всяком случае в американском политическом лексиконе. В частности, консультант Республиканской партии Франк Лунтц рекомендует своим клиентам никогда не использовать выражения «торговля с иностранными компаниями», а только «международная торговля». Американцы не любят «иностранную» нефть, или «иностранные» продукты, или «иностранцев». Согласно Лунтцу, «слово *международный* является гораздо более позитивным, чем слова *иностранный* или *глобальный*»<sup>22</sup>.

**Выйдите на балкон.** Одним из лучших способов развития целостного видения в ходе конфликта является метод «выхода на балкон». Первый принцип Рональда Хейфеца, гарвардского преподавателя, много работавшего с лидерами бизнеса и общественных организаций по всему миру, гласит: «*Выйдите на балкон*». На примере спортсменов, способных взглядом окинуть игровое поле, Хейфец доказывает, что лидеры должны развить в себе способность «видеть все обстоятельства, как если бы вы смотрели на них сверху». Если лидеры слишком увязли в борьбе и не замечают перспектив, то они попросту не смогут

оставаться лидерами. Согласно Хейфецу, первый принцип лидерства заключается в развитии «способности постоянно переноситься мыслями между полем битвы и балконом»<sup>23</sup> — что как раз и является существенным элементом целостного видения.

Об этом уже давно говорили Роджер Фишер и Вильям Ури: никто не способен ясно увидеть всю картину целиком, находясь за столом переговоров. Нужно подняться над ситуацией и рассмотреть ее «с высоты птичьего полета».

Разумеется, метафора в данном случае не означает буквально высокого места с прекрасным видом на окрестности (наоборот, для многих трансграничных лидеров, например Ганди, Кинга и Манделы, таким местом стала тюремная камера). Целостное видение связано не с *местом*, а с *отношением*. Этот подход характеризуется любопытством, смирением и глубоким желанием учиться. Он предполагает столь высокую степень внутреннего покоя, при которой вы можете наблюдать, не вовлекаясь в действие. В традициях восточных религий такой подход часто называют отрешенностью, или «мышлением новичка». В шестой главе мы будем для обозначения этого понятия использовать слово «присутствие».

**Развивайте зрелость мышления.** Уж если кому и необходимо целостное видение, так это Генеральному секретарю ООН. Нет ничего удивительного в том, что «должностная инструкция» генсека содержит детальное (хотя и написанное бюрократическим языком) описание этого лидерского качества. «При исполнении своих обязанностей, — говорится в статье 100 Устава ООН, — генеральный секретарь и персонал секретариата не должны запрашивать или получать указания от какого бы то ни было правительства или власти, посторонней для Организации». Кроме того, устав обязует участников ООН «воздерживаться от любых действий, которые могли бы отразиться на их [генерального секретаря и персонала] положении как международных должностных лиц, ответственных только перед Организацией».

Целью таких правил является, согласно статье 101 Устава ООН, обеспечение «высокого уровня работоспособности, компетентности и добросовестности». Эти правила становятся неодолимыми, так как людям, представляющим те или иные страны, свойственно думать и

действовать в интересах своего государства, а не в глобальных масштабах. Если бы Посредники были повсюду, в таких правилах, возможно, не было бы необходимости. Само по себе наличие этих правил говорит о том, что большинство современных лидеров все еще мыслят и действуют в рамках границ собственных стран.

Бывший Генеральный секретарь ООН Даг Хаммаршельд, обладавший редким даром сочетать точность и смирение, емко описал качества лидера, преобразующего конфликт. «Порой, когда я смотрю вперед, — говорил Хаммаршельд в сентябре 1953 года, — мне кажется, что преодоление проблем, связанных с нашей потребностью в действительно международном и независимом секретариате, выше человеческих сил... Но я знаю, что это не так... Нам просто повезло быть первыми». Подобные действия, по его мнению, требовали «зрелости мышления» — качества, которое значит гораздо больше, чем внешний успех. Он подчеркивал, что именно зрелость мышления позволяет разрешать международные конфликты, потому что она не связана с «игрой навыков и воли», а напрямую зависит от характера участвующих в конфликте<sup>24</sup>.

**Учитесь смотреть сквозь стены.** В каждой культуре присутствуют мифы о супергероях, обладающих уникальными способностями. Они наполняют сборники комиксов, становятся главными героями фильмов и дают пищу фантазии. Некоторые из них могут летать, как птицы, другие обладают даром вечной жизни. В детстве мы мечтаем стать такими же, как они, а вырастая, убеждаем себя в том, что эти сверхъестественные способности просто выдуманы.

Тем не менее есть одна «сурперсила», которую можно в себе развить. Мы можем научиться смотреть сквозь стены.

Где бы мы сейчас ни находились, есть что-то, не позволяющее расширить наше видение на весь окружающий мир. Нас могут ограничивать стены квартиры, школы или учреждения. Нас могут сдерживать политические стены городов, штатов, стран и регионов или экономические стены богатства и бедности, привилегий и преследований. Это могут быть невидимые стены отношений, идеологий, образа мысли или убеждений. Где бы мы ни жили, нас всегда ограничивают стены — если не преследований, то привилегий; если не невежества, то сенсационной или неполной информации. Вот почему так важно

развивать целостное знание: оно позволяет видеть сквозь тюремные стены нашей собственной личности и принять мир целиком.

К примеру, вместо того чтобы прятаться за стенами своей империи под гнетом богатства, руководитель Microsoft Билл Гейтс в поисках целостного видения путешествовал вместе со своей женой Мелиндой по всему миру. «Наиболее ужасающие трагедии современного мира продолжаются только потому, что мы их не замечаем, — говорит Гейтс. — Мы редко смотрим в глаза страдающим людям, поэтому ведем себя так, как если бы эти люди вообще не существовали»<sup>25</sup>.

Смотреть в глаза Другим — один из лучших способов научиться видеть сквозь стены. Это самый эффективный способ развить целостное видение.

## Глава 5

# Системное мышление

*Системное мышление* — определение всех (или максимально возможного количества) важных элементов, связанных с конфликтной ситуацией, и понимание взаимосвязи между ними.

### Основа: способность очертить лучшие границы

То, как именно вы определяете границы системы, в которой находитесь, и является одним из ключевых вопросов сегодняшнего лидерства.

*Рональд Хейфец, JFK School of Government,  
Гарвардский университет*

Я полагаю, что само наше выживание зависит от способности стать хорошими системными мыслителями.

*Маргарет Уизли,  
«Лидерство и новая наука»*

Системное мышление служит инструментом для достижения целостного видения. Целостное видение помогает увидеть весь мир, а системное мышление — нанести новые территории на карту. Оно служит перископом, который позволяет нам перейти границы, создающие конфликт, и понять, каким образом все стороны могут стать частями системы. Уровень системности нашего мышления зависит от границ, которые мы устанавливаем.

Представим себе семейную пару. Жена просыпается утром и пытается включить бра. Но свет не загорается. Муж протирает глаза и предполагает, что перегорела лампочка. Однако жена считает, что с

лампочкой все в порядке, а проблема в проводке. Дальше они начинают думать системно.

К счастью, оба знают кое-что об электричестве. Оба знают, что если комната не освещена из-за того, что нужно заменить лампочку, не имеет смысла беспокоить поставщика электроэнергии. С другой стороны, если весь район остался без света из-за аварии, нет никакого смысла менять лампочку.

Поэтому они почти инстинктивно тут же начинают процесс исследования. Перегорела лампочка или просто ввернута в патрон не до конца? Нет ли проблем с выключателем? Включен ли светильник в розетку? Работают ли другие лампочки в доме? (Если нет, то, возможно, проблема связана с коротким замыканием, а не с лампочкой или выключателем.) Горят ли окна в соседних домах? (Если нет, то проблема находится вне дома и, возможно, связана со снабжением всего района.)

Как только пара начинает мыслить системно, она быстро решает проблему. В течение нескольких минут муж и жена выясняют, что не работают все электрические приборы в спальне и ванной. Похоже, это результат короткого замыкания в обогревателе, который они включили перед сном. Исследовав всю систему в целом, супруги пришли к выводу, что *оба* их предположения были неверными. Они смогли разрешить возможный конфликт, так как имели *общее и точное понимание всей системы*.

Семейная пара использовала для быстрого понимания разногласий системное мышление. К сожалению, в рамках более сложных и эмоционально насыщенных систем мы часто прибегаем к этому инструменту в последнюю очередь.

Работая с крупными и мелкими организациями, с сообществами из нескольких тысяч человек или странами с населением в сотни миллионов граждан, я вновь и вновь замечаю, насколько сложна самоидентификация с целым. Недавно я консультировал организацию, состоящую из американцев и израильтян мусульманской и иудейской веры. Беседуя с ними, я постоянно слышал фразы вроде:

«Похоже, никто не видит общей картины».

«Они смотрят только со своей колокольни».

«Мы страдаем от близорукости... Мы не видим дальше своего носа».

«Неужели нет никакого способа видеть одно и то же?»

Было ясно, что все они понимали ситуацию по-разному. И лучшим способом преодоления фрагментации конкурентных точек зрения как раз и является системное мышление.

Любой руководитель, пекущийся о благе лишь своей организации, или представитель органов местного самоуправления может получить пользу от изучения этого инструмента Посредника. В мире, где все взаимосвязано, наши интересы не будут приниматься во внимание до тех пор, пока мы сами не начнем думать об интересах Других. Хронические конфликты, бьющие по нам, зачастую с той же силой бьют и по остальным. Причем это справедливо не только для столкновения антагонистов, но и для тех, кто находится по одну сторону баррикад.

Системное мышление критически важно потому, что оно бросает вызов *всем* сторонам конфликта. Для того чтобы совершить прорыв, нужны другие инструменты, однако именно этот закладывает его основу. Он позволяет изменить перспективу, раскрепощая образ мышления и создавая возможности для сотрудничества и инноваций.

Как заметил Питер Сенге, поскольку мы «перегружены усложнениями», этот инструмент становится особенно важным для любого лидера, управляющего многомерной организацией с большим количеством заинтересованных сторон<sup>1</sup>. Хотя семинары или тренинги по формированию системного мышления могут быть ценными, у большинства из нас есть инстинктивная способность к видению всей картины. Зачастую наиболее эффективными системными мыслителями являются не продвинутые эксперты с дипломами, а обычные люди, часто сталкивающиеся с конфликтами в своей повседневной жизни.

Одним из лучших системных мыслителей, которых я когда-либо видел, была лидер небольшой общины в Зимбабве. Эта не окончившая школу женщина мудрее многих образованных руководителей компаний и правительственных чиновников.

«Лидерство в наши дни, — говорит Дейзи Нкубе-Гванда, — это управление различными секторами по отдельности. В политике есть свои лидеры; в бизнесе, сельском хозяйстве, религиозных учреждениях и общинах — свои; в научных кругах, исследовательском сообществе, неправительственных организациях — свои. У каждого из этих секторов свои цели. Политики нуждаются в избирателях и последователях.

Бизнесмены стремятся заработать денег, поэтому пытаются заполучить нас в качестве работников или покупателей. Фермеры хотят, чтобы мы работали на их фермах. Церкви или неправительственные организации желают, чтобы мы входили в их состав и помогали им в осуществлении их проектов. Каждый из этих лидеров жаждет, чтобы мы последовали за ним. В результате такого фрагментированного лидерства мир начинает распадаться. Растут ревность и напряжение. Растет путаница, а в результате — конфликты и борьба за ресурсы и территории. *Мы устали от того, что нас ведут в разных направлениях* [курсив добавлен]<sup>2</sup>.

Эта африканская домохозяйка смогла понять и убедительно выразить то, каким образом начинает разделяться ее община — подобно любому из наших сообществ. Настоящее системное мышление невозможно до тех пор, пока, подобно Дейзи Нкубе-Гванда, мы не вырвемся из «закрытой коробки» нашего ограниченного видения и не увидим картину в целом.

Хорошей иллюстрацией глубины изменений служит понимание конфликта между Индией и Пакистаном индийским борцом за мир Сатишем Кумаром. «Мы можем видеть границу между Индией и Пакистаном как что-то, нас разделяющее, — замечает он. — Либо мы можем видеть ее как что-то, нас соединяющее. Выбор за нами — в нем-то и заключается суть всех разногласий в мире»<sup>3</sup>.

Системное мышление — это способ достичь полного, исчерпывающего и жизнеспособного понимания мира и того, что конфликты представляют лишь небольшую часть нашего существования. Как мы увидим в следующей главе, практически в любом конфликте способность к системному мышлению является ключом к пониманию позиции нашего антагониста. Это позволяет нарисовать более четкие границы — звучит просто, но сделать это представляется крайне важным.

*«Вселенная — единая система, — как-то заметила Дженнифер Кемени, одна из создательниц концепции так называемой обучающей организации, на своей лекции по вопросам системного мышления. — Очевидно, что с практической точки зрения на таком уровне восприятия работать постоянно крайне сложно. Что мы делаем? Постоянно очерчиваем границы».*



*«К чему приводит такое очерчивание границ?» — спросил я.*

*«Даже если система небольшая, например я и вы, она тем не менее достаточно сложна. Поэтому нужно выбрать измерение, на котором мы с вами сможем сосредоточиться. Всегда есть способ посмотреть на сложную систему просто и изящно. Это качество нужно сегодняшним лидерам больше, чем когда-либо. Чем больше система, в рамках которой действует лидер, тем важнее системное мышление», — ответила она.*

*«А каким образом мы выбираем наши границы?»*

*«К сожалению, мы часто их не выбираем. Обычно мы принимаем их бессознательно. Тем не менее это остается одним из наиболее важных принимаемых нами «решений». Если чья-то политика приводит к плохим результатам, то очевидно, что границы слишком узкие. Лидер чересчур упростил проблему и нашел «решение», которое ударило по нему самому. С другой стороны, если границы чересчур широкие, ситуация может показаться сложной для управления. Поэтому мы чувствуем себя перегруженными, испуганными или бессильными», — пояснила Дженнифер.*

*«И в этот момент должно прийти на помощь системное мышление?» — уточнил я.*

*«Да. Это искусство выбирать лучшие границы», — подтвердила она<sup>4</sup>.*

Выбор лучших границ означает способность думать — и руководить — системно, поднимаясь над рубежами, запретами или культурными и личными «слепыми пятнами». Это непросто, потому что мы не всегда сознаем наши границы и их влияние на наше мышление. Мы принимаем их как должное, подобно тому, как рыба воспринимает воду. Системное мышление превращает этот бессознательный процесс в осознанный и позволяет применить новое знание для разрешения наших жизненных конфликтов<sup>5</sup>.

## Приложение: «Мы все теперь связаны»

В рамках старой парадигмы мышления считалось, что в любой сложной системе динамика целого постигается через понимание особенностей частей этого целого. Новая парадигма мышления по-другому подходит к пониманию связи между частями и целым. Особенности частей могут быть поняты только из анализа динамики целого. По сути, нет никаких частей. То, что мы называем частью, на самом деле представляет собой один из образцов неразделимой сети взаимоотношений.

*Фритьюф Капра, физик<sup>6</sup>*

Самый хороший способ изучить системное мышление — это применить его для разрешения конкретных конфликтов. Давайте изучим четыре совершенно разные системы: 1) противостояние в университетском городке; 2) спор между профсоюзом и руководством компании; 3) корни бедности и 4) глобальное противостояние. Несмотря на различия в размере и сложности конфликта, обратите внимание на ту критическую роль, которую инструмент системного мышления играет в трансформации каждого конфликта.

### Противостояние в университетском городке

Никто не заметил, как исчезли воробьи в университетском городке штата Мичиган. Студенты были заняты сдачей экзаменов, а контроль над воробьями не входит в сферу ответственности университета. Единственная причина, по которой Джон Менер заметил трупы воробьев на всей территории городка, заключалась в том, что он обучался орнитологии и его исследование касалось скачков в популяциях птиц. Джон обеспокоился увеличением количества погибших воробьев и поделился опасениями со своим преподавателем Джорджем Уоллесом. Изучив данные, Уоллес согласился с тем, что кампус постепенно превращается в кладбище.

Но оставалось неясным, почему это происходит.

Как ученые Менер и Уоллес должны были опираться на факты. Поэтому они начали внимательно изучать умирающих птиц. Фатальные

симптомы — потеря равновесия, неконтролируемый тремор, конвульсии и последующая смерть — наводили на мысли об отравлении. Но что же могло быть его причиной?

Два орнитолога достаточно быстро поняли, что причиной был ДДТ. Не так давно руководство города Ист-Ленсинг, где расположен университет, вспыхнуло любовью к инсектицидам. Городские службы разбрызгивали химикаты и для предотвращения заболеваний вязов, росших по всему городу, и для избавления от непарного шелкопряда, и для сокращения количества moskitov. Однако когда Менер и Уоллес начали задавать вопросы относительно токсичности применяемых химикатов, городские власти отвергли обвинения и заявили, что пестициды безвредны для птиц. У властей был важный аргумент: ДДТ распылялся *летом*, а птицы начали умирать *следующей весной*.

Согласившись с доводами властей, Менер и Уоллес начали искать другие объяснения. Однако цепь событий, произошедших в университетских лабораториях, вызвала у них новые подозрения.

Сначала умерло несколько речных раков, над которыми проводились эксперименты. Затем в конвульсиях скончалась змея, жившая в клетке в лаборатории. Когда Менер и Уоллес внимательно изучили эти две не связанные на первый взгляд смерти, они заметили, что раков и змею кормили перед смертью земляными червями — *а именно земляные черви были весной основным кормом воробьев*.

Проведя дополнительные исследования, ученые смогли сложить все части головоломки: 1) от 2 до 5 фунтов ДДТ распыскивалось на каждый вяз, росший на территории городка, что равняется 20—25 фунтам токсичного химиката на каждый акр площади; 2) раствор создал плотную пленку на листьях; 3) осенью листья опали на землю и образовали перегной; 4) этот процесс происходил благодаря земляным червям, которые съедали остатки листьев, вследствие чего в их телах возросла концентрация ДДТ; 5) весной воробьи начали в огромных количествах поедать червей. Так как смертельно опасную дозу ДДТ можно было получить, съев меньше десятка червей, стало понятно, почему птицы начали вымирать. «Безопасное» распыление ДДТ летом привело к появлению высокотоксичного корма следующей весной.

Заключение Менера и Уоллеса было однозначным: *действия людей привели к тому, что популяция воробьев систематически уничтожа-*

лась<sup>7</sup>. По итогам исследования применение ДДТ в Ист-Ленсинге было запрещено.

Хорошо то, что после этого научного исследования экологической проблемы, проведенного почти пятьдесят лет назад, ДДТ практически перестал использоваться. Плохо, что мы до сих пор так и не научились системно мыслить о вопросах окружающей среды. И хотя эксперты по обучающимся организациям начали писать о системном мышлении почти двадцать лет назад, их изыскания не нашли практического применения в деловом или общественном управлении. Крайне редко, изучая сложные вопросы взаимодействия внутри организаций, сообществ и всей планеты, мы замечаем чью-то способность размышлять о системах в целом. Во многих сегодняшних конфликтах — экологических, политических или экономических — у противоборствующих сторон нет единого понимания системы. А зачастую нет и желания изучать ее более глубоко: ведь если вы абсолютно уверены в своей правоте, зачем тратить время на дальнейшее рассмотрение проблемы?

В случае с университетским городком заинтересованные участники «системы» не были антагонистами. Конфликт не был острым, поэтому стороны быстро нашли точки соприкосновения. Но что если интересы участников конфликта противоположны? Вдруг они думают, что, дав выиграть другой стороне, сами проиграют?

### **Спор между профсоюзом и руководством компании**

Роб Кушман, став руководителем компании GS Technologies, быстро почувствовал себя пешкой в хроническом конфликте между профсоюзом и руководством компании. «Я получал враждебные письма чуть ли не каждый день», — вспоминает он. Его соперником был Джон Коттрелл, в то время президент профсоюза U.S. Steelworkers Local 13, представлявшего интересы рабочих на основном заводе Канзас-Сити. Битва могла бы продолжаться вечно, если бы не появление нового общего врага — иностранных конкурентов.

Как и многие другие компании в сталелитейной отрасли США, завод GS Technologies в Канзас-Сити стабильно проигрывал конкурентам на мировом рынке. В результате транснациональная материнская компания решила закрыть или продать его. Завод можно было

сохранить только при условии, что кто-то инвестирует в него новый капитал. Профсоюз и руководство поняли, что этого не случится до тех пор, пока они будут продолжать свою борьбу. Они должны были либо прийти к единому мнению, либо потерять работу.

С помощью команды переговорщиков, во главе с моим коллегой Вильямом Айзексом, стороны начали переговорный процесс. Двумя основными участниками переговоров были Джо Таттл, представлявший руководство в качестве директора по организационной эффективности, и Конрад Фишер, вице-президент профсоюза Local 13. Когда стороны собрались в первый раз, их встреча напоминала боксерский поединок.

«Мне казалось, что руководство не заботится о рабочих, — вспоминает Фишер. — Они сидят в офисах с хорошими кондиционерами и получают большие деньги; им плевать... Они просто нас используют».

Встречаясь два раза в месяц, стороны пытались понять, могут ли общаться друг с другом в принципе. Постепенно, как вспоминает Джо Таттл, они поняли, что могут продвинуться на шаг дальше, чем накануне: «Мы взяли за правило не заканчивать встреч, не обсудив конкретные вопросы и не придя к решению по ним. Настал момент, когда больше не было “нас” и “других”, и мы смогли на самом деле вместе работать над текущими проблемами».

Конраду Фишеру поначалу было сложно принять изменения. Как представитель профсоюза он с подозрением относился к каждой инициативе руководства. «Однако во время разговора, — вспоминает Фишер, — я понял: мои представления были неверны. Стоит сосредоточиться на собственных умозаключениях, и они становятся так далеки от правды, как только можно себе представить».

В результате продолжительных переговоров стороны поняли, что лучше работать вместе, а не противодействовать друг другу. С укреплением партнерства нашлись и инвесторы. Завод был модернизирован, и его производительность выросла. Все сохранили работу, но главное — стороны нашли новый уровень понимания, что значительно улучшило общую обстановку в компании.

«Прошло много времени, и, глядя на другие заводы, мы можем представить, что случилось бы, если бы мы не начали действовать

вместе», — прагматично заключает Фишер. А Джо Таттл, выступавший на стороне руководства, говорит: «Когда меня спрашивают о том, какой финансовый результат принесли наши переговоры, я отвечаю, что без переговоров финансовых результатов не было бы вообще»<sup>8</sup>.

Компания смогла выжить и развиваться благодаря тому, что руководство GS Technologies и представители профсоюза Steelworkers Local 13 сумели системно подойти к анализу комплексного конфликта. В итоге они начали диалог и приняли решение, основанное на фактах и общих интересах. Но как быть, если система сложна настолько, что факты невозможно определить? Что если для разрешения конфликта необходимо изучить всю историю системы?

### **Корни бедности**

Почему так много фермеров живет в нищете? Этот вопрос не давал спокойно жить Фабио Росе после его назначения на пост секретаря по сельскому хозяйству в Пальмаресе, аграрной области на юге Бразилии. Как он предположил сначала, проблема в том, что земля принадлежит богатым, а у бедных ее нет. Подробно изучив сельскохозяйственную систему, Роса понял, что ошибался. У фермеров было много *земли*, но недостаточно *воды*. Затем Роса узнал, что в регионе находится один из самых крупных в Латинской Америке водоносных пластов. Почему же рисовые посевы бедных фермеров страдали от нехватки воды, которая была почти у самой поверхности земли?

Из рассказов местных жителей стало ясно, что фермеры не выкапывали колодцы, так как для работы насосов потребовалось бы электричество. Большинство мелких фермеров просто не могли оплачивать электричество по существовавшим расценкам, в 5—10 раз превышавшим их годовую выручку!

Применив системное мышление, молодой секретарь по сельскохозяйственным вопросам не растратил свой «капитал лидерства» на быстрое решение задачи, которое потом оказалось бы неэффективным. Вместо того чтобы ринуться строить дамбы или копать ирригационные каналы, он сосредоточился на проблеме электричества. И постепенно изменил условия энергоподачи, которые прежде были благоприятными для богатых и не учитывали возможности бедных. За десять лет он

создал мощную инновационную программу снабжения бедных фермеров электричеством и благодаря этому стал известен во всем мире<sup>9</sup>.

Хотя система, изучаемая Фабио Росой, была более сложной, чем умирающие воробьи или неконкурентоспособное сталелитейное производство, она все равно оставалась управляемой. Он мог взвесить различные данные и принять решение, удовлетворяющее большинство заинтересованных сторон. Но как найти верное решение, когда вопросы настолько сложны, что даже самые лучшие и одаренные умы испытывают затруднение?

### **Глобальное противостояние**

Глобализация — настолько устрашающее понятие, что даже не поддается какому-либо определению. Для одних это слово означает позитивный процесс, для других — негативный. Термин ассоциируется у разных людей с совершенно разными контекстами: экономическими, культурными, политическими, экологическими и даже духовными<sup>10</sup>.

Так как глобализация является крайне сложным процессом, зачастую ни одна из сторон, агрессивно ее обсуждающих с противоположных позиций, не мыслит в споре системно. Вместо этого появляются левые и правые, и проблема чересчур упрощается. Полярные точки зрения находят свое выражение в двух глобальных сетях: Всемирный экономический форум в Давосе (WEF), склонный к позитивному восприятию глобализации, и бразильский Всемирный социальный форум (WSF), относящийся к глобализации крайне критически. Обе стороны согласны с тем, что мы теперь живем «в одном мире, готовы мы к этому или нет», и что мы «теперь все соединены»<sup>11</sup>. Однако практически по всем остальным вопросам они не находят согласия<sup>12</sup>.

Работая с представителями обеих организаций, мы с коллегами разработали специальную таблицу (см. *табл. 5-1*), которая суммирует противоположные взгляды<sup>13</sup>.

Заметьте, насколько полярными, черно-белыми являются эти позиции сторон. Одни видят глобализацию как «совершенно хорошую», другие — как «абсолютное зло». Ни одна из этих позиций не является полностью верной. Принимая одну из сторон — либо за, либо против глобализации, — человек, по сути, отрезает половину системы.

**Табл. 5-1. Глобализация**

<b>Сторонники глобализации</b>	<b>Обсуждаемый вопрос</b>	<b>Противники глобализации</b>
Всемирный капитализм олицетворяет всемирный экономический прогресс	Всемирный капитал	Глобальный капитализм означает новый империализм
Глобализация повышает уровень благосостояния, что является преимуществом для каждого	Благосостояние	Глобализация способствует концентрации благосостояния и делает богатые страны еще богаче, а бедные — беднее
Глобальные корпорации являются эффективными экономическими двигателями для роста дохода на душу населения	Корпорации	Многонациональные корпорации являются эффективными двигателями для распространения неравенства и несправедливости
Глобализация распространяет демократические ценности и свободу выбора	Политика	Глобализация подрывает суверенитет и ответственность
Международные финансовые организации создают единое экономическое поле, в котором все страны могут конкурировать между собой	Международные финансовые организации	Сговор международных финансовых организаций манипулирует бесильными и подчиняет их сильным
Глобализация позволяет культурам разных стран взаимно обогащаться	Культура	Глобализация превращает культуру в товар и сглаживает различия
Глобализация признает и пропагандирует ценность защиты окружающей среды	Окружающая среда	Глобализация относится к природе как к товару и разрушает культурную среду



Глобализация способствует росту занятости, переносу знаний и росту возможностей для предпринимательства	Занятость	Глобализация превращает работников в слуг и угоняет их в бесперспективную работу
Глобализация способствует прозрачности рынков и бизнес-процедур, необходимой для привлечения капитала	Прозрачность	Глобализация позволяет корпорациям заниматься захватнической деятельностью под надежным прикрытием
Глобализация позволяет сделать качественное медицинское обслуживание доступным для максимального количества людей	Здравоохранение	Глобализация в целом не способна соответствовать ожиданиям простых граждан в сфере здравоохранения
Глобализация позволяет выявить нарушения прав человека и снижает вероятность возникновения таких нарушений	Права человека	Глобализация позволяет корпорациям и прочим организациям, руководствуясь экономическими интересами, нарушать права человека
Глобализация способствует демократизации власти и появлению среднего класса	Власть	Глобализация концентрирует власть в руках богатых
Глобализация и демократия обеспечивают духовную свободу	Духовность	Глобализация сводит все к материалистическим ценностям и отдаляет людей от духовности

Но при этом он сталкивается с еще большей проблемой, как если бы пытался собрать головоломку при отсутствии половины деталей или играть половинкой мяча. Поражение в таком случае неизбежно (в *частных беседах*, правда, антагонисты рассматривают доводы «за» и «против» и признают, что обе точки зрения страдают от неполноты, однако контекст *публичных* обсуждений определяют именно полярные мнения).

Чуть позже мы подробнее поговорим об этом конфликте, однако даже такое предварительное изучение позволяет понять, насколько высоки ставки. Две армии спорят не из-за университетского городка, компании или региона. Они спорят, ни больше ни меньше, о том, при какой цивилизации будут жить наши дети, а в более долгосрочной перспективе — о выживании человечества в принципе.

## Подсказки: как научиться мыслить стратегически

Не усложняйте.

Думайте о собственной роли системно.

Рассматривайте себя и свою организацию извне.

Чаще задавайте вопрос «А что потом?».

Дважды подумайте, прежде чем назвать кого-либо врагом.

**Не усложняйте.** В школьном классе или на семинаре по профессиональному лидерству Посредник может упражняться в выработке терминологии для описания любых сложных моделей. Однако в случае текущих конфликтов системное мышление должно быть более прямолинейным. «В нашей работе мы не используем теоретический и интеллектуальный системный анализ, — говорит Гачи Тапиа, заслуженный аргентинский эксперт по конфликтам, руководившая сложными переговорами между безземельными крестьянами и гражданской властью. — Не каждый может понять сложные теоретические построения или непростые научные объяснения. *Однако каждый способен научиться новому на основе жизненного опыта других*».

Тапиа включается в конфликты с тем, чтобы каждая из заинтересованных сторон осознала сложность обсуждаемого вопроса. «Мы должны показать участникам, что ситуация — совсем не то, что пред-

ставляется с точки зрения каждого из них, — объясняет она. — Люди могут признать, что они занимаются трактовкой фактов, однако им гораздо сложнее понять, что в процессе осознания реальности они выбирают только те факты, которые соответствуют их мнению, убеждениям и ценностям, игнорируя другие. По сути, тем самым они теряют связь с истинным пониманием стоящих перед ними проблем»<sup>14</sup>. Стремясь противодействовать подобной потере связи, Тапиа старается поддерживать каждую из заинтересованных сторон и помогать ей более четко видеть всю систему.

**Думайте о собственной роли системно.** Очень часто лидеры думают системно обо всем на свете — за исключением *самих себя*. Лидеры хотят применять системное мышление *снаружи*, но не *внутри*. В результате белые пятна таковыми и остаются. Ведь все начинается с того, что вы встаете на чью-то сторону. Даже если мы думаем, что нейтральны, у нас (или в наших организациях) почти всегда есть предубеждения, интересы или что-то еще, что заставляет нас принять ту или иную позицию. Крайне важно понимать это. В противном случае системное мышление не сработает<sup>15</sup>.

К примеру, в Северной Ирландии, как отмечает специалист по разрешению конфликтов Мэри Фитцдафф, крайне сложно найти действительно нейтрального помощника. Но все же можно найти человека, способного отставить в сторону собственные интересы и мнения для того, чтобы начать обсуждение.

**Рассматривайте себя и свою организацию извне.** Для того чтобы понять свое место в системе, приучитесь видеть организацию так, как ее видят другие. Не воспринимайте мнение организации о себе самой как данность. Общайтесь с внешними наблюдателями и системно изучайте их точки зрения. Этот процесс 360-градусного изучения полезен как для организаций, так и для отдельных людей.

Руководитель департамента обучения одной крупной компании, включавшей системное мышление в структуру своих тренингов для персонала, признавал, что его собственная компания не способна применить этот инструмент для понимания самой себя. Компания использует в своем девизе слово «глобальный» и позиционируется как «предоставляющая выбор», однако при этом видит себя «американской».

*«Глобальный... Предоставляющая выбор... — повторил я медленно, слово за словом. — Что это значит?»*

*«Это значит, что мы хотим быть компанией, в которой мечтали бы работать каждый человек в мире, а работа в ней рассматривалась бы как привилегия», — объяснил он.*

*«Однако в своих изданиях вы описываете себя как “американскую” компанию, — напомнил я. — Не кажется ли вам, что правильнее было бы называть себя глобальной компанией?»*

*«Я тоже вижу здесь противоречие, — сказал он и грустно покачал головой. — Однако ребята наверху этого не видят».*

*«А почему?» — спросил я.*

*«Им сложно увидеть более широкую картину», — ответил он.*

Такие же национальные шоры можно встретить во многих компаниях в Европе, Китае, Японии и так далее. Даже в случаях, когда с точки зрения бизнеса этим международным компаниям имеет смысл вырваться за пределы своей национальной культуры, они зачастую так и остаются в границах менталитета своей страны.

**Чаще задавайте вопрос «А что потом?».** «А что было потом?», «Что произошло дальше?», «Что вы имеете в виду?», «А когда вы это сделали, то к каким последствиям это привело?», «Откуда вы это знаете?», «Как вы можете это подтвердить?».

Подобные вопросы крайне важны, поскольку помогают преодолеть барьеры мышления. Посредники постоянно ищут новые, более эффективные пути для того, чтобы задавать такие вопросы. Если научиться задавать их спокойно и честно, они безгранично усилят наши способности к системному мышлению и уберегут нас от многих проблем.

Обратимся, например, к вопросу, связанному с истончением озонового слоя. Ученые, разработавшие хлорофлуорокарбоны (используются в охладителях, ракетном топливе и различных промышленных изделиях), знали, что эти рукотворные химические соединения могут накапливаться в атмосфере. Однако их не беспокоило влияние химикатов на озоновый слой, защищающий нас от смертельно опасных ультрафиолетовых лучей, так как они дали формально правильный прогноз о том, что эти сложные соединения постепенно распадаются на первоначальные компоненты: хлор, фтор и углерод.

Но они не смогли предсказать, как эти компоненты будут вести себя *после распада соединений*. «К сожалению, — считает Рэй Андерсон, посредник во взаимоотношениях между защитниками окружающей среды и компаниями, — никто так и не задал самый важный вопрос: а что потом?»<sup>16</sup>

Сегодня — в условиях, когда естественный баланс на Земле нарушен растущей дырой в озоновом слое, — мы знаем ответ. Несвязанный хлор атакует озоновый слой в стратосфере. И если прямо сейчас этот процесс не остановить и не повернуть вспять, наши дети и внуки заплатят ужасную цену за нашу неспособность мыслить системно.

**Дважды подумайте, прежде чем назвать кого-либо врагом.** Подобно слову «иностраный», слово «враг» предупреждает нас о том, что наша способность к системному мышлению в какой-то ситуации почти исчерпана.

Я как член семьи, пострадавшей от геноцида, не собираюсь вычеркивать слово «враг» из моего словаря. Я понимаю, что это слово важно для обозначения людей, групп или идей, представляющих угрозу для человека или его близких. Но оно применимо, только если усиливает нашу способность справляться с угрозой. Если же это слово служит демонизации людей, *не являющихся* угрозой, и тем самым не позволяет нам обратить внимание на *действительно* угрожающие вещи, тогда понятие «враг» не защищает, а, напротив, ставит нас в опасное положение. Сталкиваясь с истинными врагами, помните совет буддийского монаха Тхить Нят Ханя: «Если мы разделим реальность на два лагеря — жестокий и ненасильственный — и будем все время находиться в одном из них, когда между ними идет битва, то в мире никогда не будет покоя»<sup>17</sup>.

Мы должны всегда бдительно определять настоящих врагов и противостоять им. Однако так же бдительно мы должны следить за тем, чтобы не создавать новых и несуществующих недругов. «Есть люди, которые чувствуют некий комфорт от того, что у них есть враги. Если же настоящих врагов нет, они их выдумывают», — написано в материалах Group of Eminent Persons, приглашенной Генеральным секретарем ООН Кофи Аннаном к участию в программе Dialogue<sup>18</sup>. Эта группа заслуженных деятелей из разных стран (в том числе Надин Гордимер из ЮАР, Томми Кох из Сингапура, Амартия Сен из Индии, Граса Машел из Мозамбика и шестнадцать других известных личнос-

тей) не верит в то, что врагов нет в природе, — скорее, она считает, что мы сталкиваемся с новым типом врага.

По мнению этих заслуженных мировых лидеров и ученых, мы переходим от мира «индивидуальных врагов для отдельных стран» к миру с «многогранными врагами для всех». Легко узнать врага, который угрожает тебе оружием. Гораздо сложнее заметить невидимое распространение опасных заболеваний, рост дыры в озоновом слое, развитие идеологии, наполненной ненавистью, распространение оружия массового поражения или несправедливости, приводящей к увеличению количества бедных. Эти невидимые угрозы гораздо опаснее и являются системными врагами для всей человеческой цивилизации.

Сталкиваясь с реальными врагами, мы *еще сильнее* нуждаемся в системном мышлении. Дело в том, что угроза со стороны врага заставляет наше мышление замыкаться. Мы позволяем мыслям вроде «Мы против других» разрушать нашу собственную систему взглядов и начинаем играть по чужим правилам. Однако если уж нам суждено вступить в битву, то давайте не будем сражаться в черно-белом мире, с каждым шагом погружаясь все глубже в трясины. Давайте сражаться в мире, наполненном разными и яркими красками, основанном на понимании того, что окружающая нас реальность многомерна и целостна, что мы — ее часть и что сама эта система представляет собой акт творения.

## Глава 6

# Присутствие

*Присутствие* — применение всех наших интеллектуальных, эмоциональных и духовных ресурсов для того, чтобы засвидетельствовать конфликт, частью которого мы отныне являемся.

### Основа: пробуждение

Небо извечно, Земля — долговременна. Небо и Земля могут быть извечны и долговременны, ибо они не порождают сами себя... Поэтому мудрец, становясь позади всех, оказывается впереди [всех] \*.

*Лао-Цзы, китайский мудрец, VI век*

Если целостное видение определяется возможностями правого полушария мозга, а системное мышление — левого, то естественным будет вопрос: чем же определяется все *остальное*?

Наше рациональное мышление — только часть картины, особенно во времена кризиса. Не охвачены ли мы страхом? Не затуманено ли стрессом наше восприятие ситуации? Не выходят ли наши эмоции из-под контроля? Полностью ли мы отдаемся конфликту? *Присутствуем* ли мы?

Если отвечать на эти вопросы честно, то ответы не всегда будут в нашу пользу. Проанализировав свое и чужое поведение во время конфликта, мы заметим, что находимся в разных степенях невключенности или отсутствия. Напряжение, страх, желание защититься, гордость и непреклонность — в сформировавшемся конфликте начинают играть свою роль некоторые из этих типичных реакций (или

---

\* Цит. по: *Дао Дэ Цзин*. Канон Пути и Благодати / Лао-Цзы; пер. проф. Маслова.

даже все). И не важно, вовлечены мы в конфликт в качестве заинтересованной стороны или являемся посредником, пытающимся взять ситуацию под контроль, — не изменив степень своей вовлеченности, мы не сможем быть эффективными. Чем больше ответственности мы на себя возлагаем, тем важнее становится для нас присутствие.

К сожалению, многие из нас способны проспаться собственную жизнь. По словам покойного Джона Гарднера, советника четырех американских президентов, много писавшего о лидерстве, мы становимся «беглецами от самих себя»: «Мы можем загрузить себя делами, наполнить свою жизнь развлечениями, вобрать в свою голову огромное количество знаний, быть связанными со многими людьми и отвечать за большое количество задач — после этого у нас может не остаться времени на то, чтобы изучить огромный и прекрасный внутренний мир»<sup>1</sup>.

Конфликт нужен для того, чтобы разбудить нас, вывести из лунатического сна. Обычно конфликт возникает в результате действий двух или более людей, ни один из которых полностью в него не вовлечен. Таким образом, нам дается возможность роста — с точки зрения не только внешних лидерских качеств, но и внутренней живости.

По легенде, после того как Будда впервые испытал просветление, он вернулся в свой родной город. Заметивший его прохожий был крайне удивлен необычной энергией и светом, исходившими от Будды.

*«Ты бог?» — спросил пораженный прохожий.*

*«Нет».*

*«Ты святой?»*

*«Нет», — вновь ответил Будда.*

*«Ты царь?»*

*«Нет», — ответил Будда и продолжил свой путь. — Я — Пробудившийся».*

«Пробуждение» — прекрасное и вполне конкретное слово, которое описывает качество присутствия, необходимое в случаях конфликта. Присутствие позволяет избежать навешивания ярлыков. Чем больше наш разум пытается что-то уловить, тем быстрее смысл ускользает от нас, подобно зайцу, стремительно убегающему в лес от охотников. Присутствие качественно отличается от разумного осмысления,



потому что этот термин описывает не инструмент, а, точнее, важнейшее качество, необходимое для человека, использующего инструменты. Это скорее не то, что *знают* или могут *сделать* Посредники, а то, кем они *являются* сами по себе.

Несколько лет назад мы с женой взяли небольшой отпуск на три дня, и я помню, как ощутил в себе процесс пробуждения. Мы решили пожить в небольшой деревянной хижине у горного потока. В первый день я чувствовал разочарование: поток был неглубоким, и плавать в нем мешали камни. Да и хижина была неудобной. Второй день мне понравился чуть больше: поток был чистым и прохладным, вода в нем освежала, деревья вокруг дома оказались очень красивыми. А хижина походила на некий кокон, где мы смогли постепенно возрождаться и возрождать наши взаимные чувства. На третий день я почувствовал себя в раю. Я увидел, как горный поток струится между камней, разбиваясь на многие ручейки и покрываясь шапкой белой пены. Солнце пробивалось сквозь заросли, освещая прекрасный ландшафт. Все казалось живым и наполненным движением. Я был очарован нежной колыбельной струящейся воды и радостно бегал босиком по небольшим ручейкам<sup>2</sup>.

Если выразить одним словом разницу между первым и третьим днем, то это будет слово «присутствие». С одной стороны, это самый тонкий и загадочный элемент набора Посредника, а с другой — самый жесткий и одновременно уязвимый. Присутствие связано с сердцем человека, оно невидимо, его нельзя измерить, однако в то же время оно связано с интеллектом и проницательностью. Когда мы вступаем в конфликтную зону, присутствие позволяет понять, стоит ли погружаться в конфликт и когда это лучше сделать; оно помогает задавать правильные вопросы; оно показывает, когда нужно начать свою работу и в каком тоне; и оно подсказывает, когда можно считать задачу выполненной. Это наш компас, наш проводник и наш самый ценный союзник.

Этот третий инструмент основан на понимании того, что, прежде чем вы сможете управлять конфликтом, вам нужно научиться управлять самим собой. В истории о крахе руководителя компании, которую я сейчас расскажу, проблема как раз и заключалась в невозможности управления *самим собой* в стрессовой ситуации.

«Когда я плотно сотрудничала с крупной компанией, работавшей в сфере высоких технологий, — вспоминает моя коллега Сьюзан

Скей, — то почти каждый день общалась с ее руководителем. Когда он только начал свою работу в этом качестве, то казался доступным, мыслящим человеком, вполне уживавшимся почти с каждым сотрудником».

К сожалению, рыночная конъюнктура ухудшилась, возросло напряжение, и стресс, испытываемый руководителем компании, начал оказывать свое действие. «Он стал замыкаться в себе, — продолжает Сьюзан. — Я чувствовала, как растет его напряжение. Им начали управлять его собственные страхи. Он больше не задавал вопросов, стал агрессивным и критичным. Я заметила, что он почти перестал слушать, а вместо этого начал много говорить».

Скей называет такое изменение манеры поведения «входом в туннель». Руководитель компании не понимал, что происходит, и отказывался слушать коллег, которые пытались предупредить его о том, что он теряет контроль над ситуацией. «Ему отказала его собственная мудрость, — печально замечает моя коллега, — и не помогла мудрость окружающих».

Дальнейшее развитие событий было вполне предсказуемым. Компанию начали покидать руководители подразделений, ее операционные показатели ухудшились. В конце концов руководитель компании был уволен.

«Что же привело к его падению?» — спросил я у Сьюзан.

«Он потерял способность присутствовать, — ответила она. — Над ним взяли верх его собственные страхи. Он перестал задавать вопросы и учиться»<sup>3</sup>.

Крах руководителя компании вполне объясним. Мы все, особенно лидеры больших организаций, испытываем рост напряжения — и поэтому нам кажется, что присутствие становится невыполнимой задачей. Прочитайте, как другой руководитель описывает водоворот сил, захлестывающий его постоянно.

«Каждое решение, которое я принимаю, определяется огромным количеством факторов: влиянием моих решений на общественное мнение; возможной реакцией защитников окружающей среды; ожидаемой реакцией других участников, вовлеченных в процесс: клиентов, организаций, выступающих за налоговые реформы, ядерное разоружение, сохранение пустынь и так далее; ограничениями, налагаемыми прави-

тельством и местными органами власти... отношением профсоюзов и картеля ОПЕК. Да, чуть не забыл — ожидаемым уровнем прибыльности, степенью допустимого риска, проблемой получения средств на конкурентном рынке, возможностями нашей организации. И конкурентами, если для анализа их деятельности остается время»<sup>4</sup>.

Вполне понятно, что столь широко распространенное профессиональное напряжение вызывает естественный интерес к силе присутствия, без которой уровень стресса становится неуправляемым и мы терпим неудачу на первом и основном уровне управления — управления *самими собой*. Если мы не способны управлять своими эмоциями, то как мы можем эффективно управлять другими людьми с их противоречивыми интересами?

Присутствие критически важно для нашей эффективности. Но как понять, присутствуем мы или нет? Скорее всего, нас можно назвать присутствующими, когда мы:

- открыты для восприятия происходящего;
- отвечаем потребностям момента;
- достаточно гибки и способны «переключать передачи»;
- способны заметить, что наша манера поведения или стратегия не срабатывает;
- достаточно креативны, чтобы за считанные секунды придумать новый подход;
- достаточно честны, чтобы признать, что у нас пока нет готового решения<sup>5</sup>.

И наоборот, скорее всего мы *не* присутствуем, если мы:

- высокомерны настолько, что не готовы учиться на чем-то, противоречащем нашей собственной «реальности»;
- настолько сосредоточены на самих себе, что неспособны сделать что-то в интересах других;
- настолько ориентированы на собственную защиту, что скорее уьем гонца, чем выслушаем новости;
- настолько заиклены на собственном превосходстве (переоценка), что воспринимаем других как подчиненных, неправых или даже врагов;

— настолько зациклены на собственной подчиненности (недооценка), что не чувствуем себя достойными признания<sup>6</sup>.

Этот перечень определений, связанных с присутствием, настолько ценен, что можно было бы ожидать обсуждения чего-то сходного с ним на любом тренинге или лекции по лидерству. Однако на самом деле присутствие обсуждается крайне редко<sup>7</sup>, и одна из причин тому — его ускользающая натура. В мире, где ценятся надежные свидетельства, например отчеты о прибылях и убытках или демографические данные, некомфортно думать о присутствии. Описывать его признаки — все равно что комментировать вкус вина: что бы ни было написано на этикетке, вино нужно попробовать. Один глоток этого напитка стоит больше, чем целая речь о его вкусе, — точно так же момент, когда вы почувствуете присутствие, будет гораздо важнее всего, о чем я пишу в этой главе. Вообще-то я нахожу процесс описания присутствия настолько парадоксальным, что в какой-то момент серьезно раздумывал о том, чтобы оставить это занятие.

Однако все изменилось после моего визита к Марии.

Мария управляла собственным бизнесом, не так давно развелась с мужем, и вскорости после того, как осуществила свою главную мечту и стала матерью двоих прекрасных детей, у нее диагностировали рак. Когда я пришел к ней, она все еще поправлялась после операции по удалению опухоли, а также химио- и радиотерапии. Кожа туго обтягивала кости Марии, а так как она не могла глотать и переваривать нормальную пищу, то кормили ее через трубку, подсоединенную непосредственно к желудку. Однако эта женщина как будто светилась, и я не преминул сказать ей об этом.

*«Я чувствую свое присутствие», — сказала она, улыбаясь.*

*«Что ты хочешь этим сказать?» — спросил я.*

*«Я имею в виду, что у меня есть стремление, — пояснила она, а затем добавила: — Стремление, не основанное на ожидании».*

Видя, что Мария не собирается ничего добавить к этой фразе, напоминавшей дзен-буддистскую мудрость, я все-таки попросил ее объяснить, что она имела в виду.

*«Я должна захотеть жить, — сказала Мария. — У меня должна быть цель вылечиться... чтобы увидеть, как растут мои дети... чтобы набрать прежнюю форму. — Тихонько засмеявшись, она добавила: — И снова отрастить мои чудесные волосы. — Она чуть поправила трубку для кормления и посмотрела мне прямо в глаза: — Но мне нужно присутствовать во всем этом. Я не могу просто надеяться. Я не могу просто присоединиться к кому-либо. Нет ничего определенного заранее. Ничего!»*

Когда я уходил от Марии, то впервые за много лет осознал, что такое присутствие. Время, проведенное рядом с ней, дало мне гораздо больше, чем любые книги, которые я читал, или объяснения, которые я когда-либо слышал.

Я вспомнил о своей встрече с Марией через несколько месяцев, когда навещал двух своих друзей, приходивших в себя после операций на сердце. Их ощущение присутствия также было крайне заразительным. Мы стали гораздо ближе, чем раньше.

К счастью, в жизни есть и другие способы — помимо смертельно опасных болезней, как в случае Марии и двух других моих друзей, — научиться настоящему присутствию. Далее в этой главе мы рассмотрим *ментальные* (познание самого себя, открытость мышления, ясное восприятие, способность к обучению, отзывчивость, гибкость и другие), *эмоциональные* («эмоциональный интеллект», открытое сердце, сострадание, способность к восстановлению душевных сил) и, наконец, *духовные* показатели присутствия. Кратко их можно назвать «разум», «сердце» и «душа».

## **Разум**

Присутствие ведет прежде всего к пониманию сущности происходящего. Вы замечаете все. Последствия этого самопознания (того, что Будда называл пробуждением) далеко идущие. Пробудившись, мы начинаем получать информацию, которую не получим ни в каком другом случае, и можем более точно определить проблему и эффективно отреагировать на нее.

Мой германский коллега Вальтер Линк, много лет изучавший искусство присутствия, называет это состояние «оптимальной реакцией

на данный момент». Линк раньше руководил международной компанией и на собственном опыте знает, что такое давление на лидеров и насколько сложно применять эту теорию в жизни. «Недостаточно просто иметь теорию, которая помогает сбалансировать потребности заинтересованных лиц, — объясняет Линк. — Нужно полностью присутствовать в ситуации. Все, что создает наш разум, — лишь проекция нашего прошлого. Идея присутствия состоит в том, что наиболее важная информация доступна только в данный момент».

*«Ты имеешь в виду, что чем выше степень моего присутствия, тем больше я извлеку практической пользы?» — спросил я.*

*«Совершенно верно. Мир слишком сложен, чтобы делать выводы только на основании прошлого опыта. Мы должны научиться искать решение в том, что происходит именно сейчас. Но для того чтобы посмотреть на ситуацию по-новому, нужно в ней присутствовать»<sup>8</sup>.*

Присутствие предполагает высокую степень внимательности и бдительности. В таком состоянии мы становимся более любопытными. Так как наш разум открыт, мы понимаем, что чего-то не знаем, и имеем стимул для того, чтобы узнать больше. Однако познание в этом случае — нечто большее, чем просто поглощение информации, типичное для линейного мышления. Линейное мышление (как противопоставление системному) зачастую создает еще больше проблем и крайне редко способствует трансформации конфликта. Томас Фридман, ведущий колонку в газете New York Times, остроумно написал об этом, предположив, что любой американский генерал или дипломат высокого ранга (то есть человек, ответственный за принятие решений, имеющих долгосрочные последствия), который хочет работать в Ираке (то есть намерен повлиять на людей, отличающихся от него самого), должен пройти тест, состоящий из одного вопроса: «Считаете ли вы, что прямая линия — это кратчайший путь между двумя точками?» Как считает Фридман, все ответившие на этот вопрос утвердительно считаются не прошедшими тест<sup>9</sup>.

Присутствие, в отличие от линейного мышления, требует доступа к чему-то большему. Разумеется, линейное, аналитическое мышление необходимо, но его одного недостаточно для того, чтобы понять все

многомерные особенности большинства ситуаций. Получив доступ к «большому разуму», лидеры становятся более внимательными к другим, а их мышление — более системным. Вместо того чтобы стремглав нестись вперед, пытаясь воплотить «стратегический план» или «согласованные договоренности», они получают способность замечать, все ли в действительности соответствует планам. Это дает лидерам возможность адаптироваться, делать по ходу работы корректировки, а в итоге одержать победу там, где большинство потерпит поражение. Это непривычное, новое измерение разума позволяет им двигаться дальше пределов, установленных обычным разумом с самого начала.

В конце концов, анализировать переменные величины и представлять данные, необходимые для разрешения конфликта, способен любой компьютер. Сегодняшние прекрасные компьютерные программы позволяют оценить конфликты во всей их многогранности; веб-сайты стоимостью в миллионы долларов содержат практически полную базу данных и актов о конфликтах<sup>10</sup>. Но даже эти фантастические технические ресурсы не могут заменить уникальную человеческую способность присутствовать здесь и сейчас. Понимание конфликта требует большего, чем просто расчетов. Оно требует большего, чем наш разум, — и, разумеется, большего, чем миллионы кремниевых чипов и кнопка «Вкл.». Оно требует полного человеческого присутствия, требует слушать свое сердце.

## **Сердце**

Помните историю про уволенного руководителя технологической компании, охваченного стрессами? В таких ситуациях наш разум может оставаться открытым, только когда мы включаем и свое сердце. Если стресс или страх слишком велики, наше сердце и разум закрываются. Даже если мы думаем, что присутствуем, на самом деле это не так. В какой-то момент мы начинаем вспоминать аналогичный (возможно, травматичный для нас) случай из прошлого или воображаем, что произойдет, если конфликт будет ухудшаться, а иногда умудряемся думать и о первом, и о втором одновременно. Поэтому неприсутствие, особенно когда прошлая травма дает о себе знать, является первой реакцией на конфликт<sup>11</sup>.

«Мы склонны считать, что чувства лидера не важны, а важны только навыки», — замечает Сьюзан Скей. Она уверена, что подобное

ошибочное предположение находит свое выражение в тренингах, направленных на оттачивание внешних навыков, а не на формирование внутреннего осознания. «Не хватает присутствия, — объясняет она. — Присутствие — это наши разум, сердце и душа вместе. Оно связано с развитием *способности к применению инструментов в правильных условиях и вследствие правильных причин*»<sup>12</sup>.

«Я изучал некоторые программы тренингов для лидеров, — соглашается с ней Паркер Палмер, один из лучших современных специалистов по образованию. — Слишком часто они направлены на развитие навыков, связанных с манипулированием внешним миром, а не навыков, необходимых для глубокого анализа и путешествия внутрь самих себя. Это печально, так как способствует развитию опасного синдрома лидерства»<sup>13</sup>.

К счастью, после того как был опубликован бестселлер Дэниела Гоулмана «Emotional Intelligence»\*, а затем его продолжение «Emotional Intelligence at Work», общее внимание к роли чувств существенно выросло. Именно компоненты эмоционального лидерства позволяют понять и эффективно связать между собой эмоциональный настрой нас самих и других людей<sup>14</sup>. При его отсутствии человек не сможет быть эффективным, даже если посещает тренинги, имеет острый ум или доступ к кладезю отличных идей. Развивая эмоциональный интеллект, мы понимаем собственные чувства и в то же время принимаем другие точки зрения и используем те навыки общения, которые делают возможным эффективное сотрудничество.

В отличие от IQ, измеряющего довольно узкую зону интеллекта, EQ зависит от нескольких способов познания. Они включают в себя *самосознание* (то есть способность управлять собственными эмоциями), *сочувствие* и *сострадание*, позволяющие узнать о других людях, в том числе и о наших «врагах», больше, чем просто факты. Кроме того, EQ повышает *способность к быстрому восстановлению* душевных сил, а следовательно, улучшает способность справляться со стрессами и напряжением, столь частыми при конфликтах. И наконец, EQ повышает *проницательность* относительно определенной ситуации или

---

\* На русском языке была выпущена издательством «Альпина Бизнес Букс» в 2007 году под названием «Эмоциональное лидерство».



человека. Это может сберечь много времени, а иногда и денег, так как вряд ли кто-то в таком случае будет принимать решения, о которых впоследствии пожалеет.

Каждый день заголовки газет говорят о том, что большинство лидеров крайне редко проявляют эти недооцененные качества и допускают следующие ошибки: 1) совершают неприемлемые действия из страха перед переоцененной ими внешней угрозой; 2) не замечают реальной опасности в силу близорукости или неосведомленности. Присутствие помогает нам избежать обеих ловушек, позволяя четко разделять, что происходит внутри, а что — вне нас, благодаря чему мы в меньшей степени «наводим нашу внутреннюю тень» на внешний мир.

Огромное количество экспертов в области лидерства согласны с тем, что «познание самого себя позволяет стать более хорошим лидером». Фактически это уже общепринятое мнение<sup>15</sup>. Используя различные тесты и показатели измерения «типа личности» — будь то типология Майерс—Бриггс, методика Коузеса—Познера или что-то еще, — лидеры ищут надежные и эффективные способы оценки эмоционального измерения самосознания. Они понимают, что, полностью присутствуя, станут более эффективными. Джим Коллинз использует свое определение «лидеров пятого уровня», сочетающих в себе такие противоречивые характеристики, как скромность и упрямство, способность принимать решения и быть отзывчивыми, комфорт в уединении и активном сотрудничестве<sup>16</sup>. «У всего на свете есть две стороны... — говорит доктор Рашель Наоми Ремен. — Это не мир “или—или”. Это реальный мир»<sup>17</sup>.

### «Душа»

Я поместил это слово в кавычки, чтобы обратить ваше внимание на то, насколько редко используется это слово в традиционной западной культуре при обсуждении вопросов лидерства и конфликта. Однако лично я верю, что сейчас пришло время вернуть это слово (так же как и его братьев — *дух* и *вера*) в дискуссии. Прежде всего потому, что наиболее значимые лидеры только что закончившегося века, как мужчины — Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг, Нельсон Мандела,

так и женщины — мать Тереза, Элеонора Рузвельт и Аун Сан Су Чжи, считали эти три понятия крайне важными для их собственной жизни. Кроме того, их употребляет большинство лидеров бизнеса и политики, способных посмотреть в будущее. Иногда удобно и (как считается в некоторых кругах) политически корректно просто забыть об этих понятиях и проводить «рациональные» дискуссии. Однако такое поведение в долгосрочной перспективе отрезет нам доступ к самым важным активам. Подобно тому, как фермер заботится о качестве почвы и улучшает его, лидеры улучшают качество собственной внутренней жизни.

Международные сети Spirit in Business и Society for Organizational Learning сознательно и активно используют в своей деятельности такое «духовное» измерение лидерства. А в обычной жизни можно встретить верующих мужчин и женщин, которые вне зависимости от политических пристрастий обращаются именно к религиозным убеждениям как к источнику, питающему их деятельность. Иногда лидеры лицемерно манипулируют религиозными чувствами для собственной коммерческой или политической выгоды, однако это не отменяет в целом правдивого утверждения о том, что лидерство в конфликтных ситуациях имеет глубокий и подлинный духовный компонент.

Задумайтесь над перечисленными ниже качествами:

<i>Эффективное действие</i>	<i>требует</i>	<i>спокойствия</i>
<i>Приверженность</i>	<i>требует</i>	<i>беспристрастности</i>
<i>Лидерство</i>	<i>требует</i>	<i>последователей</i>
<i>Глубокие знания</i>	<i>требуют</i>	<i>ясного видения</i>

Обратите внимание на то, что качества, указанные в левом столбце, — это то, чему обычно учат в бизнес-школах, в то время как в правом столбце указаны качества, которые можно получить на занятиях по медитации, во время общения со священнослужителями или при помощи каких-либо других форм духовной практики. Авторы таблицы — консультанты по лидерству — считают, что успешному лидеру необходимы *оба набора качеств*, а качества, представленные в правом столбце, это «не просто один, два или пять процентов от объема навыков, необходимого для мышления и лидерства... *это половина всей картины*»<sup>18</sup>.

Так как духовные качества помогают стать более эффективными, они постепенно превращаются в часть ландшафта лидерства. Известные консалтинговые компании создают специальные подразделения для изучения внутренней жизни руководителей компаний. Тренеры по лидерству, работающие с крупнейшими корпорациями из рейтинга Fortune 100, включают в график своих занятий медитацию, минуты полного молчания и vision quest\*. Многие авторы, пишущие о лидерстве и бизнесе, от Стивена Кови до Джека Уэлча, размышляют о душе и ее таинственном влиянии на эффективность. В то же время о жизненной важности духовных практик говорят и медицинские эксперты, изучающие вопросы высокой производительности, особенно в сферах, связанных со стрессами. Короче говоря, духовное измерение лидерства вновь становится на один уровень с ментальным и эмоциональным<sup>19</sup>.

Если на одной стороне набора методов развития присутствия находятся десятиминутный перерыв или двадцатиминутная медитация, то на другой стороне — vision quest. В пустынях Аризоны, горах Колорадо или на фермах Монтаны можно встретить необычных для этих мест людей. Лидеры разных типов — активисты в области социальных изменений, руководители бизнеса или некоммерческих организаций — участвуют в одно-, трех- или даже десятидневных vision quests. Такое возвращение к природе, практикуемое, в частности, организацией Outward Bound, привлекает все больше сторонников среди лидеров, желающих испытать пробуждение, находясь в тишине, одиночестве и единстве с миром. И хотя количество людей, вовлеченных в подобные практики, еще невелико, символическое значение этой тенденции нельзя недооценивать. Такой подход означает глубокое понимание того, что существующий уровень сознания лидеров недостаточен для решения проблем. Мы должны каким-то образом разбудить сами себя.

В результате все больше людей понимают, что внешние проявления лидерства тесно связаны с внутренними характеристиками лидера и зависят от них. В отличие от других типов лидеров, Посредники должны в максимальной степени работать и с внешними, и с внутренними характеристиками.

---

\* Термин можно примерно перевести как «поиски [нового] видения».

## Приложение: какова степень вашего присутствия сейчас?

Чем внимательнее вы слушаете собственный внутренний голос, тем лучше услышите то, что звучит снаружи.

*Даг Хаммаршельд,  
бывший Генеральный секретарь ООН<sup>20</sup>*

Методы, которые используют Посредники при работе с организациями и сообществами, находящимися в состоянии кризиса, зачастую требуют повышения уровня присутствия. Подход, примененный Клиффом Шафраном при разрешении ситуации в TRI Corporation (описанной в четвертой главе), привел к быстрому росту присутствия заинтересованных сторон. Он потребовал от руководителей всех трех подразделений сойти с привычных путей, отказаться от узкого понимания ситуации и «пробудиться», чтобы взаимодействовать более продуктивно и быть готовыми к рискам. Видение ситуации в целом позволило участникам перейти от пассивных ролей к активному сотрудничеству, отказаться от роли жертв и превратиться в игроков.

*«Игрок обладает большей степенью присутствия, чем жертва», — заметил Шафран.*

*«Почему?» — спросил я.*

*«У игрока есть несколько вариантов действий, а у жертвы — нет»<sup>21</sup>.*

Применение концепции присутствия для разрешения конфликтных ситуаций изменяет сами ситуации, так как стороны переходят от пассивности к действиям. Порой кажется, что участники конфликта стоят на противоположных позициях, но это не всегда так. Манера их поведения часто скрывает возмущение или отчаяние. Они могут казаться разозленными, однако на самом деле чувствуют безнадежность, а иногда и безысходность. Но как только они вовлекаются, меняется уровень их внутренней энергии. Появляется именно та энергия, которая при использовании других инструментов помогает трансформации конфликтов.

Шафран увеличивает степень присутствия для разрешения корпоративных конфликтов, а другой известный тренер в области лидерства, Роберт Гасс, продельвает то же самое с активистами в области социальных изменений. Более полутора тысяч увлеченных, ориентированных на действие организаторов, прошедших его тренинг Art of Leadership, поначалу считали присутствие чем-то «неуловимым, неуместным, чудным». Однако ко времени окончания тренинга каждый из них мог ясно видеть цели, чувствовать собственные силы и более эффективно общаться и действовать. «Присутствие оказывает больше влияния на других, — заключает Гасс. — Оно осязаемо, как электрический свет в комнате. Если лидер обладает большой степенью присутствия, он побуждает к этому и окружающих. Это свойство передается другим».

Исполнительный директор организации, занимающейся вопросами социальной справедливости, почти десять лет выстраивал национальную коалицию по этим вопросам. Несмотря на его усилия, обычно вступить в коалицию соглашалось не более 25% участников переговоров. После того как он развил в себе способность к присутствию, все изменилось. «Что-то произошло. Я больше не беспокоился о том, как убедить людей. Я расслабился. Я знал, почему нахожусь здесь и почему работать вместе будет в интересах всех присутствующих. Я достиг успеха в 75% моих переговоров. Прошло несколько лет, но я все так же достигаю результатов, в три раза превышающих мои лучшие результаты прошлых лет... И делать это мне гораздо легче»<sup>22</sup>, — рассказывает он.

Я и сам часто замечал силу влияния присутствия, даже в сложных организациях с укоренившимися привычками. Не так давно меня попросили организовать и провести встречу постоянных представителей Регионального бюро ООН по Латинской Америке и Карибскому бассейну. Участники собрания, преданные своему делу, обсуждали проблемы наполненного конфликтами континента и оперировали бюджетом в \$1 млрд. Они были крайне раздражены культурой межправительственных встреч, выразившейся в длинных речах, обсуждениях приземленных вопросов и бесконечных спорах представителей различных культур. Многие устали от подобных заседаний и относились к ним цинично.

«В этом году нам необходима полная включенность в происходящее, — сказал мне один из руководителей бюро перед началом

крупного собрания, проводившегося раз в два года. — Процесс реформирования ООН в разгаре. Как побудить наших представителей закатать рукава и начать работу?»

В Мехико-Сити прибыло более двух десятков представителей разных стран. Они рассчитывали, как обычно, сесть за стол в форме подковы, выслушать несколько коротких речей, а затем начать обсуждение геополитических и макроэкономических вопросов на таком уровне сложности, который заставил бы растеряться любого профессионального дипломата. Но я попросил изменить повестку дня с самого первого утра встречи. Я привел участников в небольшую комнату, где они сели в круг, настолько близко, что могли легко заглянуть в глаза друг другу. Вместо того чтобы говорить о судьбе проблемного региона, мы решили сосредоточиться на их личной эффективности. В результате совместного обсуждения мы определили фрагментированные, зачастую противоборствующие силы, мешавшие этим людям полностью присутствовать, а значит, быть эффективными в исполнении их ролей. К концу сессии ни один из лидеров стран не смог избежать вовлечения в процесс. Более того, в течение следующих четырех дней их совместная увлеченность, опыт и мудрость позволили сделать встречу крайне успешной.

«Я не знаю, что произошло на этой неделе, — рассказывал мне после заседания один из его участников, — но это было гораздо лучше, чем на предыдущей встрече. Мы собираемся рассказать о наших достижениях представителям других бюро. То, как мы работали, способно оживить весь процесс в ООН».

Различие между этой встречей и всеми предшествовавшими было только в одном — в степени присутствия. Когда люди не вовлечены, они чувствуют себя перегруженными и склонны жаловаться. Когда степень вовлеченности высока, они способны решать даже крайне неподатливые проблемы.

Несколько лет назад я принял приглашение поработать с раздробленной и противоречивой организацией, расположенной в Израиле. В ее состав и руководство входили евреи и арабы, живущие в этой стране. Помню, как мы сидели с членами правления в здании неподалеку от Старого Города, и я чувствовал, что комнату с каменными стенами наполняли напряжение и недоверие. «Зажиточный

консервативный американский еврей» именно так и воспринимался — не как человек, а как стереотип. То же самое относилось и к «озлобленной палестинской радикалке» — женщине, проводившей много времени в общении с матерями, чьих детей посадили в тюрьму израильские военные. Еврейский спонсор организации предполагал, что организация попала под «палестинское влияние», а арабский спонсор считала ее «просионистской». Оба планировали покинуть организацию. Я знал, что до тех пор, пока обе эти фигуры остаются в рамках своего измерения, остальные участники так и будут пребывать в полусне. Они предполагали, что каждый из стереотипных персонажей поведет себя предсказуемо, и шансы на то, что их прогнозы сбудутся, были велики.

Решив изменить ситуацию, я использовал прямолинейную стратегию. На второй день, после нескольких упражнений, направленных на создание доверия участников друг к другу, я предложил спонсорам побеседовать со мной лично в присутствии всей группы. Они согласились. Постепенно я вытаскивал на поверхность то, что эти люди тщательно скрывали. За стереотипом «богатого еврейского спонсора» обнаружился страстный человек, желавший равных прав и возможностей для всех жителей Израиля, включая арабов, но боявшийся, что его филантропия послужит палестинским радикалам в борьбе против Израиля. Под маской «озлобленной палестинской радикалки» скрывалась женщина, родившаяся и выросшая в Израиле рядом с еврейскими сверстниками, любившая свою родину, однако крайне разочарованная ее неспособностью относиться к арабским гражданам с уважением, которого те заслуживали.

Уровень присутствия этих двух членов группы возрос, и постепенно то же произошло с другими участниками. К началу третьего дня совет работал эффективно, и все его участники, даже те, кого раньше считали экстремистами, смогли полностью посвятить себя совместной деятельности.

Работая с пражением на протяжении трех дней, я использовал много разных методов, но самым важным из них было побуждение участников к присутствию. Вместе с тем, чтобы заставить кого-то присутствовать, я должен присутствовать сам. К сожалению, в моей жизни так бывает не всегда.

*«Вы сейчас с нами?» — спросил меня один из преподавателей вскоре после начала семинара, на который я приехал после 10-часового перелета.*

*«Частично», — ответил я.*

*«Тогда просто скажите “нет”, — тихо произнес он. — Частичного присутствия недостаточно».*

«Частичное присутствие» — это иллюзия победы, потому что в таком случае нет именно тех факторов, которые необходимы для разрешения конфликта. Присутствие — это функция места и времени. Присутствие возможно только сейчас, не в прошлом и не в будущем. Присутствие означает быть здесь, а не где-то еще.

В свою бытность руководителем Nanover Insurance Билл О’Брайен пытался использовать много стратегий для изменения корпорации и в итоге понял, что один из наиболее важных ингредиентов успеха долго оставался для него невидимым. «Успех посредничества, — говорил он в интервью, — зависит от внутреннего состояния посредника»<sup>23</sup>. Мысль, сформулированная О’Брайеном — «важно не только то, какие шаги посредник предпринимает, но и в каком состоянии он при этом находится», — и является ключом к пониманию власти присутствия.

По мнению этого руководителя, обладающего видением будущего, такое знание может привести к успеху в бизнесе. Можно сказать больше: иногда от такого знания зависит жизнь или смерть.

Вот что случилось с Тахае Гейнором, шестнадцатилетним героем нашей следующей истории. Его друг победил в драке другого тинейджера. Некоторое время спустя проигравший, не сумев обуздать свою ярость, вернулся и вонзил нож в грудь победителя. Друг Тахае скончался у него на руках от потери крови.

Обычной реакцией на убийство друга может стать месть — и Тахае почувствовал, как желание отомстить охватило его. Желание убить одного или нескольких из «них» в ответ на убийство «нашего» является вполне типичной реакцией — причем не только среди городских молодежных банд, но и среди политиков и военачальников. Однако, к счастью для всего района, где жил Тахае, этот молодой человек с седьмого класса учился улаживать конфликты. Он выступал посредником в обычных для любой школы конфликтах, связанных со слухами,



сплетнями и недопониманием, а также с тем, что Тахае описывает как «ситуации, способные привести к насилию, если не произошло их разрешения мирным путем». Вместо того чтобы нанести ответный удар, Тахае стал глубже изучать способы предотвращения насилия. Он принял участие в работе молодежной программы в Бронксе под названием EARS (Effective Alternatives in Reconciliation Services)\*. Постепенно Тахае стал руководить самоуправляемой молодежной организацией. Вместе со своими столь же увлеченными товарищами он обучил сотни людей по всему Нью-Йорку, и в особенности на Лонг-Айленде, основам посредничества, а также разрешения конфликтов и способности принимать во внимание различия. (Со временем Тахае поступил в колледж, где изучал особенности психологии различных народов, а потом стал директором программы по предотвращению конфликтов в школах Нью-Йорка, находящихся в зоне риска.)

Тахае сумел развить в себе такое качество, как присутствие. Оно было изначально присуще ему настолько глубоко, что смогло заставить его отказаться от мести. И он развил это качество, участвуя в тренингах по посредничеству. Однако существует много других путей его тренировки — от самых простых до изощренных эзотерических практик. Все чаще люди пытаются научиться лучше управлять текущим моментом: участвуя в корпоративных тренингах по медитации или регулярно смотря телевизионные шоу, обучающие «расслабляющим ответам». Однако все это помогает лишь наполовину, потому что способность присутствия ослабляется самим стилем нашей жизни. (*«Теперь вы можете одновременно находиться в двух местах»*, — говорится в одном соблазнительном объявлении, рекламирующем модель мобильного телефона.) Невиданные ранее возможности и многовариантность современной жизни создали новые барьеры для присутствия. Мы можем быть одновременно повсюду, но иногда не обнаруживаем себя нигде. Мы можем выполнять несколько задач одновременно, но не умеем сосредоточиться на чем-то одном. Мы можем быть «там-то» и «тогда-то», но не способны находиться «прямо здесь» и «прямо сейчас».

---

\* Эффективные альтернативы в деятельности по улаживанию конфликтов (англ.); аббревиатура EARS буквально переводится как УШИ.

Практически любой метод, развивающий способность к присутствию, сочетает два парадоксальных элемента: с одной стороны, дисциплину и сосредоточенность, а с другой — чистую спонтанность. Сочетание методичного повторения заведенного порядка действий (скажем, утренние пробежки или занятия йогой) и полного отказа от такого порядка (например, изучение нового вида спорта или исполнение внезапной просьбы сделать что-то важное без подготовки) позволяет создать некий «будильник», благодаря которому можно мгновенно «включить» присутствие. Влияние лидера, обладающего способностью к присутствию, всегда выше, чем влияние того, кто такой способности не имеет.

«Я видела, как меняется уровень энергетики в классе в зависимости от того, насколько высока степень присутствия у учителя, — замечает Рэйчел Кесслер, преподаватель и автор книги «The Soul of Education». — Присутствующий учитель обладает живостью, теплотой, он способен реагировать на вопросы и проявлять гибкость. Он не нагоняет на учеников скуку, а, напротив, побуждает их к учебе. Такой учитель способен изменить программу урока с учетом того, что вызвало наибольший интерес на занятии, и тем самым увеличить объем материала, который ученики действительно запомнят».

*«А если учитель не присутствует?» — спросил я у нее.*

*«Тогда он, скорее всего, будет упускать из виду важную информацию, не сможет использовать моменты “высокой обучаемости”, его коммуникация будет механической и недостаточно вдохновляющей. Вероятнее всего, такой учитель станет переносить собственные эмоции на учеников, причем незаметно для себя самого, одновременно впитывая их негативную энергию».*

На своих занятиях для преподавателей (в особенности учителей и директоров общеобразовательных школ) Кесслер применяет некоторые из самых простых и наименее противоречивых методов активизации присутствия. Иногда она предлагает перегруженным работой и информацией учителям провести десять минут в тишине и одиночестве, прежде попросив их «делать все что угодно для того, чтобы не упустить степени своего присутствия». Это приводит к поразительным результатам. Случается, Кесслер дает участникам своих семинаров задание

провести «сканирование тела» и определить, где или в какой момент они чувствуют физическую зажатость или эмоциональную блокировку — это также помогает повысить степень присутствия<sup>24</sup>.

«Один из самых эффективных способов помочь людям повысить степень присутствия состоит в том, чтобы в начале тренинга или встречи дать время понять, что именно мешает им полностью присутствовать, — говорит Кесслер. — Осознав, почему мы отвлекаемся от текущего момента, мы получим возможность отложить обдумывание факта помехи хотя бы на время встречи».

Присутствие позволяет повысить не только обучаемость в школе, но и эффективность работы — уже набралось достаточно много данных, подтверждающих этот факт<sup>25</sup>. В краткосрочной перспективе работа из-под палки (из чувства страха или беспокойства) или связанная лишь с материальными стимулами может быть вполне результативной. Однако в долгосрочной перспективе более производительной будет рабочая культура, основанная на повышении степени присутствия и уменьшении хронического напряжения. К примеру, многие руководители крупных компаний, клиенты доктора Йона Кабат-Зинна (одного из лучших учителей полноценного мышления в Северной Америке), вводят в своих компаниях уроки медитации и других методов самопознания, так как заметили, что эти методы делают их организации более эффективными.

Джозеф Яворски, один из авторов книги «Presence», полностью разделяет эту точку зрения. В своей книге, написанной в соавторстве с Питером Сенге, Отто Шармером и Бетти Сью Флауэрс, этот бывший руководитель компании Shell и признанный тренер по лидерству рассказывает, почему несколько лет назад провел больше недели в полном уединении в отдаленном уголке полуострова Баха в Мексике<sup>26</sup>. Пожалуй, это единственное место в книге, где заметно, как Джозеф позволяет себе «отключить» ощущение присутствия. Его эмоциональное описание двухнедельного путешествия — это честный рассказ о том, как он пробивался через стену, ограждавшую его от окружающего мира, и вдруг ощутил вневременное единство со всем миром — точно такое, о котором на протяжении столетий писали мистики и поэты<sup>27</sup>.

У многих из нас возникают такие же ощущения — стоит лишь оказаться в одиночестве на природе. Однако сейчас перед нами стоит

задача перенести это ощущение присутствия и вовлеченности в нашу повседневную жизнь, а значит, и в наши конфликты. Развитие способности к присутствию требует дисциплинированности, ведь это качество обычно требуется именно тогда, когда его сложнее всего вызвать в себе. Конфликты всегда происходят не вовремя, тем самым подрывая нашу способность к присутствию, — следовательно, момент конфликта является лучшим для подобных тренировок<sup>28</sup>. (Если вас интересуют практические рекомендации по этому вопросу, то рекомендую обратиться к приложению «Что делать, когда разгорается конфликт».)

### Подсказки: как научиться присутствию

Найдите собственный путь.  
Практикуйтесь в навыках присутствия каждый день.  
Станьте хорошим наблюдателем.  
Не теряйте присутствия, даже когда страшно.  
Обращайте внимание на энергию.  
Определитесь с собственной мотивацией.  
Думайте об уровне присутствия на встречах.  
Развивайте способность к тихому терпению.

**Найдите собственный путь.** Возможно ли натренировать навыки присутствия? Не кажется ли вам, что слова «присутствие» и «тренировка» — это антонимы? Разве присутствие — это не способность принимать всех такими, какие они есть, прямо сейчас?

Все эти вопросы предполагают, что присутствие — это действие из серии «сделай сам». В других сферах деятельности мы вполне можем принять на вооружение чужие опробованные методы, однако присутствие нужно воспитывать в себе самостоятельно. Каждый должен найти собственный способ его развития. Не стоит заниматься медитацией или уединяться только потому, что это помогло кому-то другому. К этой цели нельзя идти чужими тропами. Когда вы путешествуете, то берете с собой карту, и она помогает вам найти дорогу. Однако в том, что касается присутствия, вы должны пройти весь путь самостоятельно.

**Практикуйтесь в навыках присутствия каждый день.** Каждый день является отражением всей жизни — поэтому то, что мы делаем в тот или иной день, определяет нашу судьбу. И если мы хотим более активно присутствовать в собственной жизни, то самое время начать учиться этому прямо сейчас — и продолжать делать это постоянно. Крайне важно ежедневно посвящать какое-то время исключительно упражнениям на формирование присутствия. *Как именно* мы будем находить для этого время, *где и каким образом* будем упражняться, зависит от наших привычек, стиля жизни и обстоятельств. Но вопрос, *делать это или нет*, не является предметом дискуссий.

**Станьте хорошим наблюдателем.** Ежедневная практика присутствия дает возможность усилить свидетельские навыки, то есть способность наблюдать за собой со стороны. Благодаря таким навыкам мы продвигаемся вперед в разрешении конфликта, потому что понимаем, какие особенности нашего поведения не позволяют нам повысить степень присутствия. Например:

- Сдерживаем ли мы чувства и мысли? Отказываемся ли от высказывания собственной точки зрения, сталкиваясь с сильными или способными к убеждению людьми? Если да, то наша неспособность к эффективной коммуникации может усугубить конфликт.
- С другой стороны, не случается ли так, что мы быстро мыслим, пытаемся сразу же изложить свои идеи и начать действовать до того, как у остальных появился шанс высказать свое мнение? В таком случае конфликт также может усилиться потому, что не происходит полного участия и вовлечения.
- Пытаемся ли мы спрятать наши ошибки и занять оборонительную позицию, когда другие не согласны с нами? Если это так, то недостаточная открытость способна принести дополнительные проблемы.
- Не происходит ли так, что мы только *притворяемся*, будто слушаем других, а на самом деле гнем свою линию? Не перебиваем ли мы оппонентов, высказывая свои комментарии и критические замечания, не услышав и не поняв, что

нам хотят сообщить? Это может привести к отчуждению остальных участников и не позволит выстроить уровень доверия, необходимый для трансформации конфликта<sup>29</sup>.

Время от времени такие слабости проявляются у каждого из нас, поэтому лучшая стратегия лидерства состоит в том, чтобы знать о них. Усиливая свои свидетельские навыки, мы сможем постепенно понять, как нам свойственно себя вести, а затем предпринять конструктивные шаги для изменений.

**Не теряйте присутствия, даже когда страшно.** Учитель-историк средней школы обхватил человека с пистолетом и в маске так, что тот не мог пошевелиться. Сорвав с него маску, учитель сразу узнал убийцу.

«Роберт?» — с удивлением спросил шестидесятилетний учитель Райнер Хайзе. Он не мог поверить своим глазам: человек, только что убивший тринадцать учителей, двух учащихся и офицера полиции, был одним из его учеников. Потрясенный до глубины души, Хайзе тем не менее нашел в себе смелость сохранить присутствие духа. Он посмотрел киллеру прямо в глаза.

«Ну давай же, пристрели и меня, Роберт, — сказал Хайзе. — Но сначала посмотри мне в глаза». Разумеется, Хайзе не был готов к такому повороту: он никогда не ожидал, что столкнется один на один с учащимся, только что учинившим бойню. Поэтому сказанные им слова шли откуда-то изнутри, изглубока, и он понимал, что они могут оказаться для него последними.

Но именно эти слова были самыми правильными в тот момент. Немецкое телевидение впоследствии много говорило о «бесстрашном учителе», остановившем бойню в Высшей школе имени Иоганна Гуттенберга в германском городе Эрфурт. Но, конечно же, такой эпитет был неправильным. Разумеется, Хайзе был напуган. Но именно то, как Райнер Хайзе смог преодолеть собственный страх, и демонстрирует нам силу присутствия. Он сумел остановить один из самых серьезных актов насилия в Германии со времен Второй мировой войны без всякого оружия — просто велел своему противнику посмотреть ему в глаза<sup>30</sup>.

**Обращайте внимание на энергию.** Люди, стремящиеся что-то изменить, обычно говорят громко, полагая, что децибелы эквивалентны силе. На самом деле некоторые вопросы лучше решать тихо.

Культивируя присутствие, мы можем более точно понимать, какой вид энергии необходим в каждой конкретной ситуации. Руководитель некоммерческой организации Ashoka: Innovators for the Public Билл Дрейтон считает: «Обычно громко говорят те, кому нечего сказать. Я заметил, что тихая речь может быть не менее убедительной, даже если вы предлагаете серьезные изменения»<sup>31</sup>.

Понятие энергии является ключевым в понимании силы присутствия. Каждый из нас на самом деле чувствует, высока или низка степень присутствия. Мы на физическом уровне ощущаем разницу между живой, вдохновляющей, наполняющей нас энергией встреч и скучным, бесконечным и безрезультатным заседанием. Обращайте внимание на эту разницу.

Таким же образом, когда вы сидите в одном кругу с другими участниками, обращайте внимание не только на каждого из них. Посмотрите на дистанцию между ними — именно здесь энергия перетекает или блокируется. Это именно то место, где начинается трансформация конфликта.

**Определитесь с собственной мотивацией.** «В чем состоит моя настоящая мотивация?», «Чьим интересам я служу?» — эти два вопроса задают себе многие трансграничные лидеры, желающие повысить степень своего присутствия. Как замечает Роберт Гринлиф, никто из нас не является ни слугой, ни тираном в чистом виде — скорее речь идет о некоей смеси деятельности в интересах других и удовлетворения личных потребностей. «Лидер-слуга старается в первую очередь услужить... Этот человек ничем не похож на того, кто в первую очередь является лидером... Лидер в чистом виде и слуга в чистом виде — это два противоположных типа. А между ними находится огромное количество видов и разновидностей, отражающих все бесконечное разнообразие человеческой природы»<sup>32</sup>. Поэтому, если вы выступаете в какой-то ситуации в качестве лидера, поймите свою мотивацию. Чем яснее она для вас самих, тем больше степень вашего присутствия.

**Думайте об уровне присутствия на встречах.** Как замечает Кристина Ло, трансграничные лидеры должны освободиться от старого стиля ведения собраний: «Старый стиль напоминает общение в классе. Многие организации не знают, как эффективно управляться с большими группами, небольшими группами, парами, как правильно

проводить презентации, вести диалоги и так далее. В результате они теряют людей»<sup>33</sup>. Ло рекомендует всем хорошо продумывать встречи, задавая себе вопросы: «Каковы мои ожидания?», «Почему я хочу, чтобы все участники пришли?», «Как вовлечь их в обсуждение?», «Как я могу быть уверенным в том, что они не предпочтут встрече другие дела?»

Совет Ло важен для любых организаций, но в особенности для случаев, когда на кону стоят жизни тысяч людей. На уровне правительств или межнациональных организаций наподобие ООН может обсуждаться вопрос прекращения войны или организации доставки пищи голодным или медикаментов умирающим. Когда встречи такого уровня плохо организованы, а уровень присутствия и вовлечения на них низок, это не просто неэффективно. Это настоящая трагедия<sup>34</sup>.

**Развивайте способность к тихому терпению.** Участники моих семинаров или посетители лекций часто задают мне вопрос: «Почему все так сложно? Почему люди не могут просто сесть вместе, сосредоточиться на проблеме и согласовать ее решение?»

Такое нетерпение понятно. Однако если мы более внимательно рассмотрим каждый из этих вопросов, то поймем, почему все должно быть «таким сложным».

Во-первых, обычно крайне сложно «*просто сесть вместе*». Как вы знаете, иногда сам факт нахождения в одной комнате представителей разных племен, регионов или партий является прорывом. Как уже давно сказала Ханна Арендт, «демократия нуждается в своем месте за столом» — а найти такое место зачастую непросто. Даже если кому-то и удастся собрать вместе все заинтересованные стороны, то они могут просто кричать друг на друга, защищая собственные позиции. До тех пор, пока стороны сознательно не пойдут на диалог, результат таких встреч не приведет к единству позиций.

Во-вторых, не всегда возможно «*сосредоточиться на проблеме*». Большинство проблем связано с другими проблемами, каждая из которых является частью системы, порой крайне запутанной. Например, достижение мира может казаться простой целью, однако она тесно связана с экономическим развитием, социальной справедливостью, религиозной терпимостью, давлением на страну извне и т.д. Вместо того чтобы сузить фокус и сосредоточиться на конкретной проблеме, мы должны, по сути, обратить внимание на всю систему.



В-третьих (и пожалуй, это самое важное), *«согласование решения»* требует, чтобы все вовлеченные стороны действительно хотели достичь консенсуса. К сожалению, в реальной жизни они чаще думают о том, как доказать собственную правоту, а не о том, как решить проблему. Они могут быть настолько привязаны к своим убеждениям (или понятиям вроде «нация», «честь», «Аллах» или «Господь»), что с готовностью положат на алтарь самоидентификации все что угодно, даже собственную жизнь.

Поэтому будьте терпеливы. Вы можете считать других упертыми, а на самом деле они могут быть просто напуганы. Относитесь к ним с тихим терпением, даже если они чересчур усложняют вопрос. Однажды вы сами можете испугаться в сходной ситуации — и будете вести себя точно так же, как они сейчас.

## Глава 7

# Исследование

*Исследование* представляет собой способ задавать вопросы, ответы на которые дают основную информацию, необходимую для понимания методов трансформации конфликта.

### Основа: сила вопроса

«Для чего ты молишься?» — спросил юноша своего учителя. «Я молюсь Богу внутри меня, — ответил старый учитель, — чтобы Он дал мне силу задавать Ему правильные вопросы».

*Эли Визель, «Ночь»*

Итак, мы уже стали думать о конфликте системно и повысили степень нашего присутствия — теперь пришло время высказать свое мнение. Мы естественным образом хотим вставить в разговор свои «объективные» наблюдения, поделиться советом или ощущением. Однако помните, что, как правило, участники конфликтов не испытывают недостатка в словах. Антагонисты говорят, или даже кричат друг на друга, большую часть времени. Идет ли речь о семейной перебранке за обеденным столом или о корпоративном столкновении за столом переговоров — повсюду раздаются самые разные мнения. Что же заставляет нас считать, что именно наш голос, вступающий в этот хор, будет что-то значить?

Речь идет не о скромности, а о честности. Обычно конфликты возникают на основе принципиальных разногласий, отягощенных буксованием на одном и том же месте, предвзятостью, отсутствием личной гибкости и закрытым сердцем. Если все же считать, что слова играют хоть какую-то роль, то нужно помнить: это должны быть

правильные слова, произнесенные правильным тоном и в правильное время. В противном случае велика вероятность того, что они не только не улучшат ситуацию, а, наоборот, усложнят ее.

Когда я нахожусь в сложной и неоднозначной конфликтной ситуации (как в роли участника, так и в роли посредника), то обычно понимаю, что не обладаю знаниями, достаточными для ее трансформации. Будь то домашний скандал, организационный тупик, столкновения внутри сообщества — всюду ощущается чрезмерное количество энергии, замкнутой внутри конфликта. И в этих условиях попытки войти в него с «ответом», «решением» или даже «правильным первым шагом» представляются малореалистичными, если не утопичными. Поэтому чаще всего я в таких случаях просто храню молчание и открываю сердце всему происходящему.

Мне становится любопытно. Я хочу понять ситуацию глубже. Я хочу погрузиться в мысли каждого из антагонистов. Например, узнать, почему именно такое разделение организации было названо «проблемой». Я хочу понять, что заставляет еврейских активистов протестовать перед синагогой в одном из районов Мичигана. Я хочу разгадать загадку того, как идиллический город близ Скалистых гор, настоящий райский уголок, мог стать ареной столкновений, чуть не приведших к массовым актам насилия. Я хочу услышать историю о том, как совет директоров семейного фонда столкнулся с непреодолимыми противоречиями, заставившими его председателя уйти в отставку. Я хочу выяснить, почему международная школа, одна из самых уважаемых в Азии, столкнулась с настолько серьезным кризисом, что газеты пишут об этом на первых полосах.

Это непреодолимое желание «понять», «уяснить», «усвоить» или «раскрыть загадку» является, по моему мнению, самым приемлемым поведением в ходе конфликта. Это самое ясное отражение реальности: на данный момент я не знаю достаточно для того, чтобы превратить различия в возможности. Я должен задать несколько вопросов.

Представьте, что вы и ваши товарищи-скалолазы прошли половину пути до опасной вершины, расположенной на высоте 14 тысяч футов. Никто из вас раньше не покорял эту гору — вы начинаете размышлять, какой дорогой идти дальше. У некоторых членов команды есть альтернативные предложения, поэтому начинается обсуждение.

И когда оно перерастает в спор, к вам подходит другая группа путешественников, которая уже покорила вершину и возвращается в лагерь.

Каждый, кто ходит в горы, знает, что начинается потом: *исследования*. Группа, пытающаяся покорить гору, начинает задавать вопросы вроде «А каким путем вы шли?», «Насколько он сложен?», «Где вы брали воду?», «Какая из этих двух дорог опаснее?». Это вполне естественный ход событий: мы занимаемся исследованиями, чтобы узнать больше о том, с чем столкнемся в дальнейшем.

Такой инстинктивный следующий шаг возникает и в развитии конфликта. Чем выше степень нашего желания трансформировать конфликт, тем больше мы хотим узнать. И мы начинаем задавать вопросы:

«Что еще я могу узнать об этой ситуации?»

«Есть ли еще что-то важное, чего я не знаю?»

«Действительно ли я понимаю, как ситуацию видят другие?»

«Стоит ли мне проконсультироваться с участниками конфликта, прежде чем вмешаться?»

По моему опыту, даже если мне кажется, что я знаю все, обычно на самом деле это не так. Именно поэтому я научился, иногда на болезненных уроках, начинать с исследования, проводимого с должным уважением.

Посредники как лидеры убедительно защищают свою позицию — однако их точка зрения вырабатывается и постоянно обновляется через исследования. Взаимосвязь между защитой и исследованием часто недооценивается, но те, кто хочет изучить инструменты Посредника, должны четко улавливать ее нюансы.

Защита крайне важна для продвижения процесса — не важно, идет ли речь о защите лиц, не имеющих должных гражданских прав, или о разрешении политической либо деловой коллизии. Слово «адвокатура» содержит латинский корень *voce*, означающий «голос». К сожалению, в современном мире *слишком много защиты* и *слишком мало исследований*. Практически в каждой организации, где я работал, или сообществе, в котором находился, не хватает людей, задающих вопросы, и, напротив, слишком много людей, готовых отвечать на вопросы. Трое из четырех американцев считают, что лидеры недостижимы для тех, кем они руководят. Это свидетельствует о том, что руководители

не задают вопросы — или не слушают ответы<sup>1</sup>. Неудивительно, что в каждом трудном и непродуктивном конфликте можно найти лидеров-всезнаек, утративших способность учиться<sup>2</sup>. Они так уверены в собственной правоте, что перестают задавать вопросы.

В связи с недостаточностью исследований наш мир наполнился людьми, создавшими, по словам журналиста Джеймса Фоллоуса, «личную вселенную фактов»<sup>3</sup>. Не имея широкого видения, они замыкаются в собственной системе верований, которую регулярно пополняют «новостями» и «исследованиями» из тщательно отобранных источников (гарантированно подтверждающих их точку зрения). Все это лишь усугубляет конфликты. Как показывает история, люди готовы рискнуть скорее жизнью, чем индивидуальностью. Они будут со всех ног бежать на поле боя (в зал суда, на ток-шоу или внутренние корпоративные расследования), чтобы доказать собственную правоту. Однако они вряд ли пойдут в библиотеку или прочитают спорную с их точки зрения статью в газете, так как не осмеливаются принять на себя риск выслушивать чужое мнение.

В культуре, напоминающей круглосуточно работающую разговорную радиостанцию, практически исчезли любые исследования в чистом виде. Каждый хочет вставить «свои пять копеек», но никто не готов «одолжить свои уши». Остались только те, кто стремится задавать вопросы сам, и те, кому платят за то, чтобы они их задавали. Все остальные слишком заняты попытками получить *свои* пять минут для сольного выступления.

Вновь и вновь я замечаю, что организации и сообщества наполнены людьми, слушающими только себя. Обсуждения, полные альтернативных точек зрения и едких комментариев, могут идти часами. Люди тратят неизмеримо много времени на то, чтобы задать единственный вопрос, если им в этом не помочь. Здоровье и успех организации, а также степень свободы и демократии в обществе напрямую зависят от умения совмещать исследования и защиту своего мнения.

Но стили управления на основе защиты или исследования так сильно отличаются друг от друга, что лидеры часто не представляют себе, как их совместить. Поэтому важно помнить о принципе сотрудничества: «Если вам удастся собрать вместе *подходящих людей* для *конструктивных действий* и обеспечить их *надежной информацией*, то

в результате вы можете создать аутентичное видение и стратегии для решения общих проблем организации или сообщества». Этап защиты наступает только тогда, когда вы владеете такой информацией. Пока ее у вас нет, вы находитесь на этапе исследования.

Общее правило таково: исследование всегда *предшествует* защите. Если вы 1) не уверены в том, что у вас есть надежная и полная информация; 2) связались не со всеми заинтересованными сторонами; 3) сомневаетесь, что получите достаточно голосов в свою пользу или что у вас достаточно сил и поддержки для реализации своих планов, то вы должны заниматься *исследованиями*, а не защитой. Однако если вы 1) имеете доступ ко всей необходимой информации; 2) получили обратную связь от всех необходимых людей; 3) наметили четкий путь для реализации жизнеспособного плана, то самое время двигаться вперед. Защищайте свое решение вопроса или конфликта и начинайте принимать под свое крыло сторонников.

Исследования требуют смелости. Когда против вас раздается слишком много голосов людей, «знающих единственный правильный ответ», нужно обладать значительной уверенностью в себе, чтобы инициировать исследование. Посредники часто предпочитают сказать, что не знают чего-то, так как «незнание» зачастую является ключом к выходу из конфликта. Они придут к участникам конфликта не с очередным планом решения, а с вопросами, меняющими мышление участников. Такое действие позволяет освободиться от предположений, убеждений, точек зрения и неполных, неверных или односторонних фактов. Оно помогает перейти с уровня сознания, на котором конфликт зародился, на уровень, позволяющий рассматривать альтернативы.

Однако трансформация конфликта требует *искренних* вопросов, а не закамуфлированного изложения собственного мнения. Псевдовопросы, представляющие собой замаскированные заявления или суждения, практически бесполезны. Конфликт может трансформироваться, только когда появляются вопросы, способные раскрыть более глубокие уровни правды и подтолкнуть к новым способам мышления и существования. Иными словами, мы должны задавать вопросы, ведущие к истинному знанию — а когда требуется, то и к *незнанию*.

Исследования на базе открытых вопросов являются прекрасным противоядием против конфликтов, ограниченных обычными рамками

«за» и «против». «Нам свойственно думать в терминах «или—или», замечает Вильям Лутц в своей книге «The New Doublespeak». В организациях и сообществах возникает поляризация, разделение на тех, кто поддерживает или отвергает план. Как только границы расчерчены, становится крайне сложно прорваться сквозь ограничения «за» и «против» и создать новые, зачастую лучшие возможности. Лутц замечает, что даже разговорный язык содержит неявную тенденцию к поляризации мнений, а не выявлению альтернатив. Зачастую мы обсуждаем вопросы вроде «Не слишком ли велики налоги?», «Должны ли мы повысить расходы на оборону?», «Нужно ли сократить расходы на льготные медицинские программы?» или «Является ли банкротом американский фонд социального страхования?». Эти вопросы требуют определенной позиции, не позволяя ответить на них так, чтобы обсудить сложность и неопределенность самой темы. В обществе и языке доминирует подход «или—или»<sup>4</sup>.

В подобном контексте первой жертвой становится истина. Факты, поддерживающие «нашу» точку зрения, принимаются автоматически, а данные, подвергающие сомнению «нашу» позицию, так же автоматически отвергаются. Эта ментальная установка, иногда называемая постоянством веры, крайне удобна для Демагогов, замкнутых в рамках собственного видения мира. Доверяя устраивающей их информации и отрицая то, что не устраивает, они могут жить в комфортабельном, однако бесперспективном тупике. В этом случае язык становится не средством познания, а средством предотвращения познания.

Лучшим противоядием в дуалистическом конфликте «или—или» является хороший вопрос. «Умение задавать стратегические вопросы, — полагает Фран Пиви, — позволяет трансформировать пассивные и боязливые исследования в динамичное изучение информации и поиск требуемых решений». Такие вопросы стимулируют движение; создают варианты; позволяют копнуть глубже; предотвращают односложные ответы вроде «да» или «нет»; обогащают как спрашивающего, так и отвечающего — и наконец, позволяют изучить то, о чем раньше не было принято спрашивать. Их цель состоит в освещении пути преодоления конфликта, а не выстраивании стен за счет доказывания нашей правоты и неправоты оппонента<sup>5</sup>.

Те, кто работал в конфликтующих компаниях или сообществах, могут подтвердить силу исследования и его возможности для трансформации — особенно когда исследование сочетается с внимательным слушанием. По сути, слушание:

- соответствует универсальной потребности в понимании и признании;
- создает безопасную и дружескую атмосферу, в которой есть возможность обсуждать по-настоящему важные вопросы;
- моделирует тип поведения, необходимого во времена кризиса или конфликта;
- позволяет использовать все ресурсы вовлеченных лиц<sup>6</sup>.

Самый простой путь познания, а затем и приобретения лидерства в конфликте состоит в том, чтобы выслушивать точки зрения, отличающиеся от нашей собственной. Подобное слушание не предполагает механического запоминания, когда одна из сторон «вываливает» информацию на другую, а та безропотно ее принимает. Также это не предполагает того, чтобы одна из сторон слушала другую только с целью контратаковать. Мы говорим о слушании с открытым умом и сердцем. Один теоретик лидерства называет такое слушание *рефлексивным* (слушание *изнутри*) или *генеративным* (слушанием *от имени всей системы*)<sup>7</sup>.

Лидеры, способные трансформировать конфликт, научились ценить слушание — их опыт показывает, что этот навык абсолютно необходим. В отличие от других базовых навыков — чтения, письма и речи — слушанию редко учат и часто его недооценивают. Хотя многие книги по технологиям продаж, управлению или ведению переговоров говорят об «обучении навыку слушания» как об основном элементе успеха, слушание зачастую воспринимается как нечто автоматическое или естественное и поэтому редко изучается на тренингах<sup>8</sup>.

Но на самом деле слушание — гораздо более сложный процесс, чем вербальное общение. Беседа может представлять собой просто выражение чьей-то точки зрения. Истинное же слушание предполагает способность видеть картину глазами другого человека. Поэтому оно может быть пугающим: это шаг в неизвестность. Гораздо проще слушать из оборонительной позиции (особенно в случае конфликта), чем с открытым сердцем.



Моя сестра Джанет Герзон, консультант по организационному развитию в MIT, преподавала навыки слушания и общения на протяжении почти двадцати лет. «Я поняла, — говорит она, — что большинство людей не знают, как нужно слушать в случаях, когда они сталкиваются с мнением, полностью противоположным их собственным убеждениям». Прочитав эту главу книги, она поделилась со мной следующим наблюдением: участники ее семинаров часто говорили ей, что «не обязаны» слушать невежливые, неуважительные комментарии или мнения, диаметрально противоположные их собственным. Как ей кажется, такие люди перестают слушать потому, что боятся за собственное мироощущение. «Мы, люди, при понимании окружающего мира полагаемся на внутреннее ощущение собственной личности, — замечает Джанет. — Столкнувшись с оппонирующей точкой зрения, большинство из нас не смогут или не станут слушать то, что, вполне вероятно, повлияет на нашу внутреннюю опору. Так что возникает вопрос: что именно мы позволяем себе слышать, что мы готовы слушать?»

На семинарах она учит тому, что выслушивание других точек зрения не уничтожает нас. Каждый должен «найти в себе самом то спокойное место, из которого сможет комфортно слушать, даже если в результате поколеблются его убеждения»<sup>9</sup>.

Если мы проанализируем непреклонность, сопровождающую многие конфликты настоящего времени, то обнаружим, что корни этого явления кроются в неспособности системы образования обучить навыкам исследования и сопутствующего ему слушания. Большая часть мира до сих пор привязана к образовательным системам, ценящим послушание *внутри* определенного взгляда на мир, а не исследование различных взглядов. В результате любопытство, присущее детям в начальных классах, к окончанию школы значительно уменьшается. Во всем мире, включая западные демократические страны, обучение на основе исследования находится в загоне. Типичное обучение сродни консюмеризму: чем больше знаний мы приобретаем, тем более «образованными» считаемся. Однако, как замечали некоторые исследователи и практики лидерства, такое обучение «направлено скорее на зубрежку и статичные ответы, а не на искусство поиска новых возможностей с помощью системы динамических вопросов». Вместо того чтобы учиться задавать сильные вопросы, студенты становятся профессиональными «мастерами готовых ответов»<sup>10</sup>.

Это напоминает систему обучения многих молодых мусульман почти по всему свету. «Сначала цель медресе состояла в образовании, — пишет ближневосточный ученый Наджум Муштак о религиозных школах многих исламских стран. — Эта традиция почти полностью исчезла». В наши дни многие медресе систематически вдалбливают в головы студентов антизападные настроения и антисемитизм<sup>11</sup>.

Даже в самопровозглашенных «открытых обществах» идет борьба за то, чтобы не дать духу исследований умереть. К примеру, в Университете Южной Каролины в начале 2002 учебного года в качестве учебника для новых студентов была рекомендована книга *Approaching the Qur'an: The Early Revelations* Майкла Селлза. Немедленно появились возражения местных христианских групп, считавших, что таким образом происходит «принудительное внушение студентам исламских идей» за счет американских налогоплательщиков. Эти группы даже обратились в суд с требованием запретить обсуждение книги в течение первой недели учебы, пока студенты еще не сориентировались. (Нет сомнений, что некоторые исламские фундаменталисты сделали бы то же самое, если бы в *их* школах была предпринята попытка изучения *христианских* текстов.)

По словам президента университета Джеймса Моснера, занимавшего этот пост во время кризиса, ответственность образовательного учреждения «состоит в том, чтобы создать атмосферу, в которой студенты могут углубить чувство осознания самих себя и понимание сложного, порой противоречивого мира вокруг них». «Единственный способ найти ответы на наиболее важные вопросы, стоящие перед нашим обществом и определяющие наше будущее, — считает Моснер, — состоит в том, чтобы задавать жесткие вопросы... [У нас] имеется обязательство обеспечить благоприятные условия, в которых студенты могут в полной мере изучить такие вопросы»<sup>12</sup>.

К сожалению, немногие преподаватели разделяют приверженность президента Университета Южной Каролины к исследованиям. В связи с этим образовательные учреждения по всему миру выпускают специалистов, изучивших профессию или ремесло, но не владеющих навыками исследования. Подобно двум телезрителям, бездумно поглощенным двумя различными каналами, мусульманский и западный студенты проходят «обучение», но так и не осознают различий между собой. Образование сужается до технической грамотности, обернутой в национальную или местную пропагандистскую обертку.

«Я воспитывался в убеждении, что центром мира является Ближний Восток, а Мекка — столица мира, — вспоминает Одох аль-Джауси, палестинский беженец, преподающий в настоящее время в Иорданском университете в Аммане. — Когда в ходе моих путешествий я встречался с греком, то слышал от него, что именно Греция является центром мира и колыбелью западной цивилизации. Евреи, разумеется, называли себя “избранным народом”. Коллега из Южной Азии говорил мне, что центр мира — это Индия. А теперь я слышу от многих американцев следующее: “Центр мира — мы, потому что у нас наиболее развитые технологии и самая сильная армия”»<sup>13</sup>.

Совершенно ясно: ни одна страна на самом деле не является центром Вселенной. Когда речь заходит о лидерстве в конфликтных ситуациях, необходимо отказаться от представлений о своем превосходстве.

К счастью, так как мы все понимаем опасность этноцентрического образования, многие школы начинают прилагать большие усилия к изучению исследовательского подхода. По мнению Ники Сингху из International Baccalaureate Organization — организации, разработавшей один из наиболее распространенных образовательных курсов в мире, — первым качеством успешных студентов является способность к исследованиям. «У этих людей есть природная любознательность, — заключает Сингх, — они приобретают навыки, необходимые для проведения осмысленных, конструктивных исследований. Они наслаждаются процессом познания»<sup>14</sup>.

## **Приложение: выстраивание «инфраструктуры для познания»**

Бог Правды, убереги нас  
От трусости, избегающей знания правды,  
От лени, сопутствующей полуправде,  
От невежества, считающего, что правда  
заключается в нем самом.

*Средневековый профессор*<sup>15</sup>

«Не бойтесь, — произнес хорошо одетый профессор, приблизившись к неграмотной женщине, которая сидела у своего глинобитного

дома с бамбуковой палкой в руках. — Мы просто хотим задать вам несколько вопросов».

В результате обсуждения «этих нескольких вопросов» миллиарды долларов изменили потоки своего движения, была создана новая форма глобальных банковских услуг и изменилось мнение экономистов о сути бедности. А началось все с тихого и спокойного исследования, беседы с женщиной, сидевшей в грязи и делавшей бамбуковый стул.

*«Как вас зовут?» — спросил профессор Мухаммад Юнус, только что вернувшийся из Соединенных Штатов, где проходил обучение, спонсируемое фондом Фулбрайта.*

*«Суфия Бегум», — нервно ответила женщина.*

*«Сколько вам лет?»*

*«Двадцать один».*

*«Этот материал принадлежит вам?» — спросил Юнус, указав на кусок бамбука.*

*«Да».*

*«Откуда он у вас?»*

*«Я его купила».*

*«Сколько стоит бамбук?»*

*«Пять така»\*.*

*«А где вы берете пять така?»*

*«Я беру их в долг у пайкаров».*

Задав еще несколько вопросов, Юнус обнаружил, что *пайкары*, посредники, забирали все, что она произвела за день, в счет выплаты ее долга. В результате уплаты долга и процентов по нему прибыль Суфии Бегум за целый день работы составляла *два цента*.

Когда Юнус задал ей еще несколько вопросов о долговых обязательствах, она объяснила, что кредиторы брали крайне высокий процент (10% в неделю, а иногда и 10% в день). Если бы у нее были свои пять така, то она могла бы купить собственный бамбук, изготовить стулья, а затем продать их с достойной прибылью. Стало понятно, в какой ловушке находится Суфия Бегум. Так же как и ее родители

---

\* В пересчете на американскую валюту — двадцать два цента.

в былые времена (а в перспективе и ее дети), она находилась в ловушке бедности.

Вернувшись в университет, профессор Юнус поручил студентам провести дополнительные исследования в деревнях, чтобы убедиться в типичности случая Суфии Бегум. За неделю они составили список из сорока двух жителей деревень, усердно трудившихся в сходных обстоятельствах. Их общая сумма задолженности составляла двадцать семь американских долларов.

*«Бог мой! — воскликнул Юнус. — Вся нищета этих семей связана с отсутствием двадцати семи долларов!»*

То, что случилось дальше, уже вошло в историю. Юнус разорвал цикл бедности для этих сорока двух семей, одолжив им двадцать семь долларов, во многих городах эквивалентных обеду в хорошем ресторане. Этот заем (который все жители деревень вернули в согласованный срок) привел к появлению новых займов; в одной из деревень открылся банк «микrokредитования»; похожие банки возникли в других деревнях; а затем было основан банк Grameen, выдавший за последующие годы 2,5 миллиарда долларов в виде микрозаймов. Сходные микробанки появились по всему миру.

В чем был источник экстраординарного лидерства Юнуса? Это было не озарение, а скорее смирение; не знание, а исследования. Главную роль здесь сыграла не прекрасная академическая подготовка стипендиата Фулбрайта — вся сила заключалась в простых, приземленных вопросах.

Этот человек с мягким голосом, волнистыми черными волосами и убедительной жестикуляцией искренне хотел исследовать окружающую его бедность. Он был любопытен от природы — ему было интересно, почему двести богатейших людей планеты владеют таким же по размеру состоянием, как два с половиной миллиарда беднейших жителей мира. Ему было интересно, почему ни одна из экономических теорий, которые он изучал в школе, не могла адекватно объяснить этот факт. Ему хотелось узнать что-то новое от женщины, делавшей бамбуковые стулья. Юнус не занимался проповедями, он исследовал. Вместо того чтобы притворяться, что знает ответы на все вопросы, Юнус управлял конфликтом — 1) признавая, что не знает ответа,

2) задавая вопросы, 3) слушая ответы и 4) предпринимая конкретные шаги. Он беспрестанно задавал вопросы и внимательно слушал ответы до тех пор, пока не обнаружил метод, позволивший, по его убеждению, «поместить бедность в музей»<sup>16</sup>.

Провидцы вроде Юнуса нуждаются в исследованиях, равно как и лидеры в других сферах деловой и общественной жизни. Давайте рассмотрим три другие ситуации — в бизнесе, в образовании и в политике, — четко показывающие, насколько исследования способны повлиять на успех лидера.

### **Бизнес**

У Джона Маккори, сотрудника компании GE Capital, был крупный клиент, годовой доход от работы с которым составлял 40 млн долларов. Однако в какой-то момент клиент начал угрожать, что передаст дела другому подрядчику, посчитав, что Маккори разговаривал с ним в оскорбительном тоне. Маккори был настолько обеспокоен ситуацией, что решил обсудить этот вопрос на учебных курсах по лидерству.

*«Были ли вы грубы с клиентом?» — задал вопрос ведущий.*

*«Нет, — ответил Маккори, а затем добавил: — Ну, на самом деле я начал говорить на повышенных тонах, но только после того, как он подверг сомнению мою честность, а затем позволил себе оскорбительные эпитеты в мой адрес».*

Скоро стало понятно, что злость клиента передается Маккори, обладающему на свою беду взрывным характером. Он никогда не занимался этой проблемой раньше, но теперь был вынужден ее решать — иначе его компания потеряла бы 40 млн долларов в год.

«Если на тебя нападают, слушай» — таков классический совет тренеров продавцам, имеющим дело с разгневанными клиентами. Продавцы, умеющие слушать, способны преодолеть гнев и собрать информацию, которая поможет им укрепить свои позиции. Книги о стратегии продаж полны историй об успешных сделках, заключенных благодаря тому, что аккуратное слушание позволило выявить глубинные интересы клиента<sup>17</sup>.

Следующую встречу с клиентом Маккори начал с ряда вопросов. Вместо того чтобы демонстрировать свой гнев, он показал заинтересованность и любопытство. Он спросил, что же явилось источником недовольства клиента. Задавая правильные вопросы и внимательно слушая, Маккори уловил небольшой, но важный элемент правды в жалобах клиента. В связи с новой политикой головного офиса Маккори внес в контракт между сторонами небольшие, как ему казалось, изменения. Однако, как выяснилось, для его клиента эти изменения были крайне важны. Как только Маккори предложил внести коррективы в контракт, отношение клиента к нему изменилось. В итоге клиент ушел со встречи удовлетворенным — а Маккори заметил, что и его собственный гнев также испарился. Когда он еще раз проанализировал, что же позволило ему восстановить деловую связь и удержать ключевого клиента, то понял, что все дело было в исследовании и слушании<sup>18</sup>.

Многие корпоративные сотрудники в условиях жесткой конкуренции становятся поклонниками исследовательского подхода. Они учатся, иногда на болезненном опыте, тому, что организации, постоянно обновляющие свои знания на каждом уровне корпоративной иерархии, имеют больше шансов на успех. «У нас достаточно инфраструктуры для принятия решения... *Нам не хватает инфраструктуры для познания*», — сказал несколько лет назад бывший председатель AT&T Боб Аллен, имея в виду свою гигантскую коммуникационную компанию<sup>19</sup>.

Для многих крупнейших компаний — таких как Motorola, Federal Express, Microsoft, Corning, General Electric — познание на основе исследований превратилось в мантру. Они, как и многие другие компании из списка Fortune 500, являются признанными лидерами в области инвестиций в программы обучения для своих сотрудников. В самом деле, если бы программы корпоративного образования GE, AT&T или IBM были преобразованы в открытые университеты, их доходы превысили бы показатели нынешних лидеров рынка образовательных услуг. Скажем еще более точно: ежегодный прирост инвестиций в корпоративное образование сопоставим с созданием тринадцати новых Гарвардов<sup>20</sup>.

Мэг Уитмен, исполнительный директор eBay, сохраняет глобальное лидерство компании именно потому, что задает правильные вопросы. На вопрос о том, что позволяет eBay достигать ежегодного объема продаж в 40 млрд долларов, она дает четкий ответ: постоянное познание

и обучение. По ее собственным словам, она «постоянно впитывает новую информацию, постоянно меняет угол зрения». «Руководители компании должны быть приемниками, а не передатчиками. Это процесс открытия, а не диктатура», — говорит один из директоров eBay Том Терни<sup>21</sup>.

## **Образование**

«Как вы полагаете, какой способ — защиту или исследование — должны применять руководители школ при изучении сложных вопросов?» — спросил я у группы руководителей школ после того, как мы определились со знанием обоих терминов. Затем я попросил выйти вперед двух добровольцев. Один из них считал, что правильный ответ — защита. Другой был убежден, что правильным подходом будут исследования. Я попросил обоих объяснить свою позицию. Фрэнк, выступавший за защиту, находился в самом центре долгого конфликта, связанного с закрытием по финансовым соображениям как минимум одной начальной школы. Когда Фрэнк и его команда объявили о своем решении закрыть начальную школу в Хоуторне, работа его офиса была парализована телефонными звонками и электронными письмами разгневанных родителей, которые выступали за сохранение школы. Фрэнк и его команда тщательно изучали ситуацию в течение года до этого решения. Они общались со всеми заинтересованными сторонами, включая родителей, и разработали план, учитывающий, по их мнению, в краткосрочной перспективе интересы всех школ района, а в долгосрочной перспективе — также интересы учащихся Хоуторна. «Я хочу, чтобы наш план был рассмотрен, — сказал в заключение руководитель школы. — Это правильный план, и я считаю, что если мы выступим с твердой и ясной позицией, то сможем достичь согласия во всем сообществе».

Никак не прокомментировав это выступление, я дал слово второму добровольцу, женщине, защищавшей исследовательский подход. Проблема, с которой столкнулась Кэрол, была связана с использованием компьютеров и интернета в школьной библиотеке. Конфликт возник, когда стало известно о том, что через школьный компьютер осуществлялся доступ на порносайты. Одни родители заявляли,



что компьютер нужно убрать; другие говорили о более жестком контроле; третьи считали, что ученики, использующие компьютер, должны подписать и соблюдать некий «кодекс чести». «Я не думаю, что должна защищать ту или иную точку зрения: мне не нравится ни одна из них, — сказала Кэрол. — Я чувствую, что нужно обсудить эту проблему так, чтобы каждый мог высказать свою точку зрения и мы могли прийти к единому решению».

*«Спасибо вам обоим, — сказал я, обращаясь к добровольцам. — Хотя вы по-разному ответили на мой вопрос, вы оба правы. Фрэнк прав в том, что использует защиту, поскольку имеет дело с известным вопросом и провел тщательное исследование. Он пообщался со всеми заинтересованными сторонами и готов предложить решение, в успехе которого уверен. Кэрол права в том, что предпочитает исследования, так как имеет дело с новым и динамичным вопросом. Она не получила убедительного ответа. Она чувствует, что обществу нужно время, чтобы справиться со сложным выбором».*

*«Таким образом, руководители школ должны использовать оба метода — защиту и исследования?» — спросил один из участников.*

*«Совершенно верно, — ответил я. — Вопрос не в том, какой метод нужен, а в том, когда применять каждый из них. Иными словами, сначала исследуйте, затем защищайте. Эффективное исследование позволит вам чаще, чем раньше, принимать правильные решения, и с вами будет соглашаться все больше людей».*

## **Политика**

Хотя мы склонны ассоциировать политическое лидерство с теми, кто произносит речи перед толпой, на самом деле лидерство в конфликтных ситуациях зависит не от речей, а от умения слушать. Телевидение склонно изображать знаменитых лидеров, таких как Нельсон Мандела, в виде лекторов на престижных форумах или ораторов на огромных собраниях. Однако Мандела смог стать лидером скорее не за счет блестящих ораторских способностей. Его долгий путь к свободе был основан на познании через глубокое и внимательное слушание. «Я всегда старался послушать, что говорит каждый участник дискуссии, перед тем, как высказывать

собственное мнение. Зачастую в своей речи я просто объединял то, что слышал в ходе обсуждения. [Пастух] остается позади стада, позволяя самым смелым двигаться вперед, в то время как остальные следуют за ними. Стадо даже и не подозревает, что его действиями руководит кто-то, идущий позади», — вспоминает он<sup>22</sup>. Для Манделы это было не «стилем управления», а скорее фундаментом его приверженности сообществу. Хотя, по его собственным словам, в молодости он часто «компенсировал незнание воинственностью», став зрелым лидером, Мандела понял, что даже революции зависят от слушания — слушания союзников, советников и всех тех, на чьи жизни влияет конфликт<sup>23</sup>.

Во всем мире эффективные политические лидеры приходят к тому же выводу: чтобы превратить различия в возможности, требуется потратить усилия на слушание и исследование. К примеру, Кристина Ло, бывшая бизнес-леди и член законодательного совета Гонконга, «поражена тем, сколько людей не знают, как надо слушать». Сейчас она работает в Гонконге и управляет деятельностью общественного проекта под названием Civic Exchange. Ло страстно говорит о силе слушания, которое она считает одним из наиболее важных инструментов поддержки современной демократии.

*«Активное слушание требует времени, сосредоточенности и концентрации. Я научилась направлять все свое внимание на собеседника, поэтому могу полностью и непосредственно воспринимать его слова. Возможность показать говорящему, что я его понимаю, позволяет начать осмысленный диалог вне зависимости от того, согласимся мы друг с другом в итоге или нет. Я ощущала важность этого навыка во многих ситуациях и со многими людьми. Люди испытывают потребность в понимании больше, чем в чем-либо еще».*

*«А позволило ли вам лично слушание стать более грамотным лидером?» — спросил я.*

*«Конечно. Четко понимая, что мне говорят, я могу суммировать услышанное. Это позволяет мне выявить суть обсуждения и определить вопросы, по которым мы согласны или расходимся во мнениях. Дальше у нас немного вариантов — мы просто должны двигаться вперед и обсуждать каждый вопрос. Если по какому-то вопросу мы не согласны, то знаем, в чем заключаются наши разногласия»<sup>24</sup>.*

Не важно, идет ли речь о бизнесе, образовании или политике, вывод один: исследование усиливает способности лидера преодолевать конфликты. Мой собственный опыт подтверждает это. Мне потребовалось семь лет на то, чтобы написать эту книгу, потому что в какой-то момент я решил применить инструменты Посредника (в частности исследование) к самому процессу написания. К примеру, в ходе моего исследования я встречался с исследовательской командой Академии международного лидерства Университета ООН в Аммане (Иордания). Один из членов команды являлся бывшим директором по персоналу и управлению изменениями финской корпорации Nokia. У этого человека было фантастическое имя — Пентти Сиданмаанлакка. В своем исследовании он изучал шестьдесят девять моделей лидерства. После сбора, упорядочения и анализа информации, выявления сходств и различий он пришел к нескольким очевидным выводам, и одним из самых поразительных был следующий: авторы практически всех теорий лидерства родом из США или Европы<sup>25</sup>.

Его заключение потрясло меня. Я проработал консультантом и тренером по лидерству десять лет, кроме того, на протяжении нескольких лет я работал над этой книгой. Я прочитал бесчисленное количество книг по лидерству, включая мудрые труды руководителей компаний (Джека Уэлча из IBM, Стива Джобса из Apple, Акио Морита из Sony), президентов и премьер-министров (Джона Кеннеди и Уинстона Черчилля), деятелей спорта (футбольного тренера Винса Ломбарди, баскетбольных тренеров Пата Рили и Фила Джексона), а также трактаты, основанные на словах папы римского Иоанна Павла II, Иисуса из Назарета и ряда религиозных деятелей. Но я никогда не считал это недостатком своего исследования, до тех пор, пока не услышал поразительную презентацию Сиданмаанлакка. Как говорил другой участник команды ООН, индус по происхождению Суданшу Палсуле, «человечество создало монолитную идею лидерства, которая заставила замолчать всех остальных»<sup>26</sup>.

Вернувшись домой из Иордании, я начал системно изучать литературу других мировых культур, включая книгу о пророке Мухаммеде, переданную мне коллегой-мусульманином. До сих пор я не удосуживался прочитать хотя бы одну книгу человека, признанного многими

профессорами, даже в Соединенных Штатах, самым влиятельным лидером во всей истории человечества!<sup>27</sup>

Я понимал снова и снова, что об исследованиях проще рассуждать, чем осуществлять их. Использование Посредником этого инструмента требует терпения, смирения и определенности. Ярлык «эксперта» — иллюзия. Познание должно стать непрекращающимся процессом, дорогой длиною в жизнь. Чем больше сил у нас как у лидеров, тем выше степень нашего морального обязательства по проведению исследований.

Это справедливо не только для сильных личностей, но и для организаций и целых стран. Каждый из нас в любой момент времени может быть уничтожен кем-то, живущим на другом конце планеты, человеком, с которым мы не знакомы и о ценностях которого не имеем ни малейшего представления. В век «умных бомб» и террористов-смертников эти невидимые атаки могут последовать откуда угодно. Террористический акт может произойти через неделю или месяц; мы не знаем, когда и откуда «они» нанесут свой удар. Точно так же, если посмотреть в другой геополитический телескоп, «они» не знают, куда мы нанесем свой удар. *Исследование имеет смысл хотя бы по соображениям безопасности.*

Подумайте об этом: только глупец хочет узнать своего врага *после того*, как тот нанесет удар. Политический и военный здравый смысл подсказывает, что о враге нужно знать заранее хоть что-то. Даже такие упертые ветераны системы национальной безопасности, как Збигнев Бжезинский, признают, что один из лучших способов самозащиты — это знание собственного врага<sup>28</sup>.

Если страна просто отвечает на удар слепой грубой силой, то не важно, насколько хорошо вы понимаете Других. Но если страна хочет прогнозировать и действовать проактивно, то, по словам бывшего директора ФБР Роберта Мюллера III, она должна «развить в себе способность смотреть за угол». «И в этом смысл изменений, — подчеркивает Мюллер. — В этом заключается новое видение». В свою очередь, способность «смотреть за угол» невозможна без искреннего, эмпатического слушания врага<sup>29</sup>. (А чтобы слушать врага, надо понимать его язык. Однако даже через три года после атаки на Всемирный торговый центр в армии США 7 тысяч военнослужащих свободно говорят на

немецком языке, почти столько же общаются на французском, но лишь 28 человек владеют арабским<sup>30</sup>.)

К сожалению, когда люди подвергаются атаке, страх — вкупе с желанием отомстить — часто заставляет их остановить процесс познания. США в наши дни стоят именно перед такой угрозой<sup>31</sup>. Если лидеры не научатся исследовать, это повлечет за собой много бесполезных смертей. Если же они займутся исследованиями, то возможный диалог позволит спасти много жизней, в том числе, вполне вероятно, и вашу собственную.

## Подсказки: как правильно проводить исследование

Сделайте свои вопросы значимыми.  
Помните, что допрос и исследование — это разные вещи.  
Сделайте так, чтобы ваши вопросы способствовали освещению проблемы.  
Не обвиняйте, а старайтесь внимательно слушать.  
Практикуйте исследования даже с теми, кого вы ненавидите — или любите.  
Пройдите простой тест на слушание.  
Учитесь у Посредников.  
Особенно внимательно слушайте тех, кто обычно не говорит.

**Сделайте свои вопросы значимыми.** Бостонская организация The Public Conversations Project, занимающаяся переговорами между конфликтующими группами (такими как геи и церковь, сторонники и противники аборт), предлагает курс тренингов под названием «Искусство задавать вопросы». В процессе своей работы они выяснили, что грамотно заданные вопросы способны существенно изменить ход переговоров или сложных взаимоотношений. Они побуждают людей, задающих вопросы другим, спросить самих себя:

- Задаю ли я искренний вопрос? Знаю ли я ответ на этот вопрос заранее?
- Какую «работу» должен проделать мой вопрос? К какому обсуждению он может, по моему мнению, привести?

- Вызовет ли этот вопрос воспоминания о прошлом или заставит начать новое осмысление?
- Поможет ли этот вопрос переоценить мои собственные предположения?

Мои коллеги, занимающиеся обучением навыкам исследования в корпорациях, также признают, что вопросы — дело не только правильной техники. Это способ существования, требующий огромной дисциплины и сердечной открытости и способный привести к значительным организационным изменениям. Их подсказки таковы:

- Убедитесь, что вы проводите исследование с целью познания, а не доказательства собственной правоты.
- Не заикливайтесь на собственных мыслях и суждениях.
- Если вы в чем-то не уверены, выясните это.
- Для того чтобы узнать суждение и основополагающие предположения других людей, задавайте им открытые и недирективные вопросы, например: «У вас другая точка зрения?», «Что заставляет вас думать таким образом?»<sup>32</sup>.

Возможно, самый важный совет звучит так: «Не задавайте вопрос, если не уверены, что хотите получить ответ»<sup>33</sup>.

**Помните, что допрос и исследование — это разные вещи.** Как говорил один руководитель колледжа, «если хорошее образование предполагает наличие навыка задавать хорошие вопросы, то нам предстоит еще многому учиться»<sup>34</sup>. Мы не пытаемся исследовать, а даже если и пытаемся, наше поведение напоминает поведение прокурора на судебном разбирательстве.

К счастью, в английском языке (и в большинстве других языков) есть два разных слова, обозначающих способы задавания вопросов, — исследование и допрос. Допрос по своей сути достаточно назойлив и агрессивен. Согласно словарям, допрос обычно проводится «в агрессивной манере, зачастую при проведении официального расследования или судебного разбирательства». Цель допроса состоит в установлении вины, а не поиске возможностей, в определении ответственного, а не стимулировании творчества. Поэтому вы можете заниматься допросами, если являетесь юристом, следователем или

деканом, разбирающимся со студентами. Но не притворяйтесь, что занимаетесь исследованием, и не рассчитывайте докопаться до глубинных слоев человеческой мотивации. Вы можете наказать человека, совершившего неправомерные действия, или даже воспрепятствовать таким действиям в будущем, но вам не удастся трансформировать конфликт.

**Сделайте так, чтобы ваши вопросы способствовали освещению проблемы.** Конфликт подобен пребыванию в темноте: для его разрешения часто не хватает света. Поэтому задавайте вопросы, освещающие проблему.

То, как мы формулируем вопрос, побуждает отвечающего двигаться в том или ином направлении. Вопрос вроде «Почему вы не делаете ничего для того, чтобы расчистить реку?» лишает отвечающего желания общаться и выглядит как обвинение. А вопрос «Что вы могли бы предпринять для расчистки реки?» позволяет продолжить диалог. Различие иногда может быть весьма тонким. Обратите внимание на разницу между «Почему вы недостаточно мотивированы для того, чтобы улучшить вашу работу?» и «Что не позволяет вам чувствовать себя более мотивированным?». Первый вопрос статичен. Второй позволяет двигаться дальше.

Имея дело с конфликтующими сторонами, мы должны внимательно относиться к содержанию вопроса. Вопрос «Почему вы им не верите?» иногда необходим, но его нужно задавать осторожно. В большинстве случаев более правильным будет вопрос «Что могло бы способствовать появлению доверия к ним с вашей стороны?». Из обоих ответов вы получите информацию о препятствиях к формированию доверия, однако первый скорее будет носить форму обвинения, а второй поможет сделать шаг вперед<sup>35</sup>.

**Не обвиняйте, а старайтесь внимательно слушать.** Недалеко от Портленда, штат Орегон, в прекрасной долине расположен небольшой город, где селится все больше испаноговорящих жителей. Это вызывает напряжение в местной школе. Межнациональная неприязнь, приведшая к убийству молодого мексиканца, заставила руководителей школы предпринять решительные шаги. Они разработали план по снижению напряженности, одним из пунктов которого была организация танцевальных и других развлекательных мероприятий,

которые позволили бы студентам разных национальностей лучше узнать друг друга. Однако все эти мероприятия латиноамериканцами были проигнорированы.

Организаторы мероприятия были разочарованы, а некоторые разозлились. Кое-кто начал высказывать обвинения в сепаратизме и изоляционизме. Тем не менее часть обеспокоенных белых родителей и учителей решила поговорить с другой стороной. Как оказалось, те игнорировали танцевальный вечер не по идеологическим или политическим причинам — им просто не нравилась музыка белых. Они хотели танцевать под *свою* музыку и говорить на *своем* языке.

Как только в процесс принятия решения включились испаноговорящие школьники — а их музыка начала звучать на вечерах, — они наконец стали появляться на подобных мероприятиях. Разумеется, само по себе это не решило проблему напряженности, однако, как согласились все участники конфликта, был сделан шаг в правильном направлении.

**Практикуйте исследования даже с теми, кого вы ненавидите — или любите.** Легко проводить исследование, когда его объект для нас не важен и не трогает наши чувства. Гораздо сложнее заниматься исследованием, когда мы находимся во власти эмоций. Любовь и ненависть, страх и гнев, негодование и желание — все эти эмоции способны повлиять на исследование незаметно для нас.

Как ни парадоксально, мне сложнее всего проводить исследования с теми, кого я люблю или ненавижу. В обоих случаях мои эмоции становятся слишком яркими, поэтому я почти убеждаю себя в том, что исследование не нужно. Когда речь идет о ненависти, я настолько сильно чувствую «неправоту» оппонента, что мне начинает казаться: задавать вопросы не имеет смысла. Когда речь идет о любви, я абсолютно уверен в том, что хорошо знаю этого человека и понимаю, что для него будет лучше, — в итоге я и в этом случае не вижу смысла задавать вопросы. Разумеется, в обоих случаях я ошибаюсь. Когда речь идет о ярких эмоциях, роль исследования возрастает еще больше.

**Пройдите простой тест на слушание.** Спросите себя, когда вы в последний раз были полностью погружены в слушание другого человека. Если это было недавно, подумайте о том, к каким положительным результатам это привело. Если же давно, поразмышляйте почему.



И наконец, проведите эксперимент. Выберите человека, с которым у вас есть (или были в прошлом) существенные расхождения во взглядах, и заставьте себя послушать его, полностью погрузившись в этот процесс. Для проведения эксперимента:

- *Найдите хорошее место.* Выберите место, где вас не будут отвлекать.
- *Найдите время.* Дайте собеседнику достаточно времени на его рассказ.
- *Отвечайте (а не реагируйте).* Следите за языком своего тела, тоном разговора и вашими намерениями.
- *Продемонстрируйте интерес.* Установите зрительный контакт с собеседником.
- *Направьте все свое внимание на собеседника.* Не отвечайте на телефонные звонки и не пытайтесь проверять электронную почту.
- *Будьте терпеливы.* Людям не всегда просто говорить о важных для них вещах.
- *Наблюдайте за эмоциями и содержанием.* И то и другое обнаруживает определенный смысл. Иногда вполне уместен вопрос: «Как ты уживаешься со всем этим?»
- *Учитесь.* Выясняйте, насколько глубоко люди мыслят, в чем состоит их точка зрения. Слушайте их истории из жизни. Открывайте для себя что-то новое или иначе взгляните на привычные вещи.
- *Следуйте за ними.* Изучайте, к какой мысли они вас ведут. Спросите, что для них важнее всего. (Не прерывайте их и не заставляйте говорить против желания.)
- *Будьте добры.* Слушайте сердцем, а не только разумом<sup>36</sup>.

Проведя тест, обратите внимание на то, изменились ли ваши с собеседником взаимоотношения после такого разговора.

**Учитесь у посредников.** Гассан Абдулла и Адина Шапиро — учителя. Оба они заботятся об образовании детей. По этой причине они основали Ассоциацию детей Ближнего Востока, способствующую развитию образования в их регионе. На одной из недавних встреч

ассоциации присутствовало около трехсот их коллег и последователей.

Примечательно, что Абдулла — палестинец и мусульманин, живущий в Рамалле на Западном Берегу, а Шапиро — ортодоксальная еврейка, живущая в Израиле. Прочие участники ассоциации представляют практически все остальные нации региона. Они уверены, что Ближний Восток не станет мирным регионом до тех пор, пока живущие там дети не научатся преодолевать конфликты и пока их не перестанут воспитывать в духе эскалации конфликта.

«Я не хочу снова говорить о похищениях и убийствах, — сказал Абдулла на одной из недавних конференций ассоциации. — Все мы люди. Что лучше? Молчать? Быть пассивными? Или попытаться что-то сделать? Мы все плывем в одном штормящем море».

«Наши проблемы — это еще и наша сила, — добавила Шапиро. — Их понимание дает нам возможность увидеть лучик надежды»<sup>37</sup>.

В мире есть много мужчин и женщин, подобно Абдулле и Шапиро сопротивляющихся тому, что разделяет наш мир. Если вы хотите научиться преодолевать конфликты, найдите таких людей. Пусть они станут вашими наставниками.

**Особенно внимательно слушайте тех, кто обычно не говорит.** Наваз Назари — бедная необразованная швея на фабрике, расположенной в экспортно ориентированной зоне Ганакбари близ Дакки в Бангладеш. «Работа на фабрике тяжелая, — говорит она через переводчика иностранному посетителю. — С нами не очень хорошо обращаются. *Думают ли об этом люди в вашей стране, когда покупают рубашки, которые мы шьем?*»

Если обращать внимание только на людей, кричащих в микрофоны, невозможно развить системное мышление и выработать целостное видение. Важной для понимания конфликта — а иногда и для его трансформации — становится необходимость слушать тех, кто обычно не говорит. Они пассивны, а порой их заставляют молчать путем унижений и дискриминации, поэтому обычно голоса таких людей почти неразличимы. Простое исследование того, где изготавливается наша одежда, поможет нам услышать их.

## Глава 8

# Сознательное общение

*Сознательное общение* — результат нашей свободы выбирать, как нам говорить или слушать.

### Основа: выбор того, как мы говорим и слушаем

Демократия нуждается в собственном месте за столом.

*Ханна Арендт*

Аллах говорит нам: «Мы сделали вас народами и племенами, чтобы вы знали друг друга».

*Коран\**

Когда я прошу людей, вовлеченных в конфликт, одним словом выразить, что, по их мнению, жизненно необходимо для эффективного разрешения ситуации, почти всегда я слышу в ответ: *коммуникация*.

Разумеется, этот ответ имеет право на существование. Но все не так просто. Почему коммуникация часто лишь усугубляет конфликт? Почему так много горожан перестают ходить на митинги — потому что это просто соревнование «кто громче крикнет»? Почему так много руководителей жалуются на потерю времени на собраниях из-за постоянных «разговоров начистоту»? Почему так много людей в обществе, гордящемся «свободой слова», чувствуют, что их не слышат?

Посмотрите по сторонам — и увидите море мобильных телефонов, электронной почты, радио, телевидения, кинофильмов по

---

\* Сура 49:13.

требованию, беспроводного доступа в интернет через компьютеры и других передовых телекоммуникационных устройств. Каждую секунду передается изображений и звуков больше, чем когда-либо в человеческой истории, — а конфликты все не угасают.

Известно, что сам по себе факт коммуникации между двумя сторонами конфликта не обязательно приведет к их лучшему пониманию друг друга. Слова могут не только лечить, но и ранить. Поэтому, если наша цель состоит в трансформации конфликта в возможность, мы должны задавать себе вопросы. Например, такие:

- Что представляют собой разные способы коммуникации?
- Какую роль играет каждый из них в трансформации конфликта?
- Знаем ли мы, когда стоит использовать каждый из них?
- Каким образом мы побуждаем остальных присоединиться к нам?

Эти вопросы полезны, так как свидетельствуют об одном существенном факте: *у нас есть возможность выбрать, как мы будем говорить или слушать.*

(Прошу вас обратить внимание: эта глава написана с расчетом на то, что вы, читатель, живете в более или менее демократической стране и в условиях рыночной экономики, то есть имеете возможность спокойно высказывать свое мнение на работе или в общественном месте, не боясь услышать в свой адрес угрозы, быть наказанным или униженным.)

За исключением наций, находящихся под властью Демагогов, где несогласных принуждают замолчать, гражданин каждой страны имеет право на свободное высказывание. Зачастую мы не пользуемся этой свободой. Большинство наших коммуникаций не являются полностью свободными или сознательными. Это вопрос привычки. Мы говорим не так, как хотели бы, потому что в конфликтных ситуациях не всегда понимаем, чего бы нам на самом деле хотелось.

Позвольте мне привести несколько примеров конфликтов, обсуждавшихся с выпускниками моего недавнего класса по лидерству. Я попросил каждого студента рассказать о его самом сложном личном конфликте. Вот несколько таких случаев.

- Сестры так яростно спорили в магазине видеофильмов, стоит ли покупать «Фаренгейт 9/11», что в итоге рассорились и перестали общаться.
- Сотрудник корпорации уволился вместе со многими своими сослуживцами в знак протеста против руководителя-тирана, чья неэффективность приводила к хроническим переработкам всего коллектива.
- Независимо мыслящий режиссер постановочной группы находился в состоянии хронического конфликта с администратором, помешанным на деньгах.
- Желание женщины-мусульманки сделать покупки за пределами своего района вызвало конфликт с членами семьи, которые беспокоились за ее безопасность.

Изучив наиболее важные аспекты всех четырех ситуаций, мы заметили, что, несмотря на их разнородность, в каждой из них присутствовала одна общая черта. Когда конфликт достигал наивысшего градуса, участники понимали, что больше не в состоянии выбирать слова.

Находясь в центре конфликта, мы часто говорим, что нас кто-то «подтолкнул», «сбил» или «задел наши тонкие струны». Это достаточно точные выражения — но они применимы скорее к *механизмам*, а не к живым существам. Используя эти распространенные фигуры речи, мы признаем, что конфликт заставляет нас реагировать механически. Мы как бы теряем сознание, становясь на мгновение практически беззащитными. А потом, чтобы объяснить свою вспышку, придумываем для себя оправдания и говорим, что сделали что-то автоматически. В том состоянии, в котором мы находимся в момент ярости, мы не чувствуем себя свободными в выборе способа коммуникации.

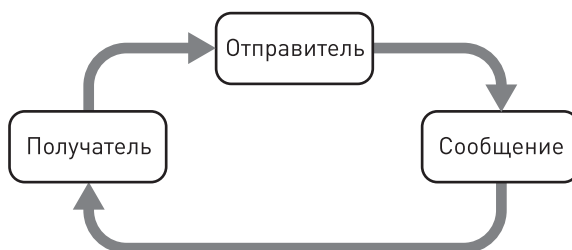
Обычная односторонняя коммуникация выглядит примерно так, как я изобразил на *рис. 8-1*.



**Рис. 8-1. Односторонняя коммуникация**

Обратите внимание: односторонняя коммуникация практически не оставляет возможности понять, правильно ли было понято наше сообщение. Такой тип коммуникации редко приводит к *трансформации* конфликта. Сообщение будет иметь различный смысл для сторон, в особенности если у отправителя и получателя разные интересы. Коммуникация не может улучшиться без взаимодействия.

Гений брендинга Марти Ньюмейер заметил, что, когда коммуникация превращается в замкнутый круг (как изображено на *рис. 8-2*), ее правила меняются<sup>1</sup>.



**Рис. 8-2. Коммуникация как замкнутый круг**

Когда и получатель, и отправитель интерактивны и каждый из них способен удерживать связь, ситуация больше не может называться просто «коммуникацией». Она превращается в *переговоры*.

Английский вариант слова «переговоры» — *conversation* — буквально означает «совместное движение». Переговоры способны переключить наше внимание с одного направления мысли на другое. Личные переговоры, общение между близкими людьми, членами семьи или друзьями быстро перераспределяют энергию; точно так же публичные переговоры, дебаты переключают внимание аудитории с одной темы на другую. Чаще всего это происходит самопроизвольно. Но есть и *сознательное общение*, которое отличается от обычной коммуникации тем, что мы в каждый момент времени выбираем способ изложения своих мыслей и слушания чужих.

У нас всегда есть в запасе целый арсенал методов обсуждения. К сожалению, большинство из нас никогда не осознавали наличия выбора или не знали, как правильно использовать тот или иной способ, среди которых:

1. Словесная драка
2. Дебаты
3. Презентация, сессия вопросов и ответов
4. Дискуссия
5. Переговоры
6. Совет
7. Диалог
8. Пауза для размышления

Одно из наиболее важных действий лидера — это знакомство со всеми способами коммуникации и помощь оппонентам в их выборе с целью трансформации конфликта. Набор способов и их описание приведены в *табл. 8-1*.

*Сознательное общение возможно лишь в том случае, если мы осознаем весь спектр возможных вариантов говорения и слушания, а также понимаем, как использовать их.*

Подобно различным типам молотков или напильников, эти различные виды говорения и слушания в равной степени важны для уменьшения конфликта. Однако еще важнее осознанность выбора того или иного инструмента.

Перед тем как вкратце описать каждый из восьми перечисленных выше способов общения, поделюсь одним наблюдением. Я демонстрировал эти варианты вовлеченным в организационные конфликты людям и просил выбрать наиболее, по их мнению, полезные. Все без исключения выбирали четвертый вариант. Скорее всего, первые четыре уже были ими опробованы — и не сработали.

Давайте изучим все восемь способов говорения и слушания. Каждому из них предшествует высказывание, передающее его смысл.

### **1. Словесная драка**

«Мы были так злы, что я начал бояться за физическую безопасность присутствующих. Но после того как мы от души поорали, осыпав друг друга оскорблениями, все успокоилось».

Такая перебранка подобна драке двух пьянчуг возле бара. В ней нет правил и нормальным явлением считаются удары «ниже пояса».

**Табл. 8-1. Восемь способов обсуждения**

1. Словесная драка	Война слов — язык как оружие Словесные атаки на противоположную сторону Искажения правды и недостойные действия воспринимаются как норма Каждый дует в свою дуду — отсутствие ответственности
2. Дебаты	Высокая поляризованность сторон по оси «за и против» Поиск монополии на правду — правильное против неправильного Сфокусированность на победе, а не на компромиссе Отсутствие словесных угроз или реального физического насилия
3. Презентация, сессия вопросов и ответов	Доминирование одной стороны Аудитория вольна лишь задавать вопросы
4. Дискуссия	Не вовлекает всех: кто-то постоянно говорит, кто-то отмалчивается Цель — поделиться информацией, а не принять решение
5. Переговоры	Разрешение конфликта путем поиска точек соприкосновения За столом переговоров присутствуют две или несколько сторон Предполагается готовность к компромиссам Цель — разрешение конфликта, приемлемое для всех заинтересованных сторон
6. Совет	Структурный процесс, учитывающий все голоса Признает ценность различных точек зрения Отсутствует возможность для немедленной реакции или опровержений Побуждает к активному слушанию и взаимному уважению



7. Диалог	Исследование, а не защита, позволяет найти новые возможности Отсрочка высказывания суждений Признание важности позиции других говорящих Создание более широкой базы для совместного познания Нахождение более глубоких вопросов, требующих разрешения
8. Пауза для размышления	Призыв к выбору тона, ознакомление с позициями Применяются слова, побуждающие к дальнейшему высказыванию Может предполагать просьбу об ответном высказывании

В этой битве могут формироваться коалиции, но каждый из ее участников, по сути, предоставлен самому себе. Никто не отвечает ни за противников, ни за союзников — важна только личная победа. Нет никаких санкций за недостойные действия или искажение правды. Цель ругани не в коммуникации, а в нанесении моральных ран.

В быту словесная драка имеет минимальные последствия. Однако в общественной жизни или в бизнесе она может привести к серьезным потерям. Вот почему Посредники крайне редко участвуют в них. «Я не буду ни на кого злиться, — говорил Авраам Линкольн незадолго до своей гибели. — Я занимаюсь слишком важными делами, чтобы отвлекаться на поступки, вызванные злобой»<sup>2</sup>.

Но при всех своих недостатках словесная драка служит альтернативой физическому насилию. «Выпускание пара» помогает остановиться и не совершить опасных действий. Однако оно способно *инициировать* насилие, поэтому в любом случае ругани стоит избегать. Таким образом, если вы хотите исключить этот метод из арсенала своих противников, убедитесь, что у них есть другой способ общения с вами. Человек всегда может извиниться за свои слова. Нож в груди или пуля в сердце — это совсем другое дело<sup>3</sup>.

## 2. Дебаты

«Аргументация нашего оппонента, как мы докажем в ответном выступлении, полна несостыковок, основана на беспочвенных пред-

положениях, а правда, вне всякого сомнения, находится на нашей стороне».

Дебаты — это словесная борьба, в которой соблюдаются какие-то правила. В отличие от обычной перебранки дебаты посвящены определенному вопросу, как правило, сформулированному в виде предложения, требующего положительного или отрицательного ответа. Дебаты позволяют выявить две противоположные позиции и вовлекают две команды, эти позиции защищающие. Дебаты предполагают наличие некоего кодекса поведения, как в широком смысле этого слова (например, отсутствие физического насилия или оскорбительных упоминаний членов семьи участника или его этнического происхождения), так и в более узком (ограничения по времени, структурированные возражения и т.д.). И наконец, в дебатах почти всегда имеется посредник или судья (а иногда и несколько), обеспечивающий соблюдение правил.

Предполагается, что участник дебатов занимает ту или другую сторону. Дебаты могут быть посвящены философским вопросам («Существует ли Бог — да или нет?») или политическим («За и против билля о реформе правил иммиграции»), а варианты ответов предопределены. Каждая сторона защищает собственную позицию. Оппоненты не меняют точек зрения — а если и меняют, то не говорят об этом публично.

В отличие от других форм общения искусство дебатов преподается во многих культурах уже в младших классах школы, а далее навыки оттачиваются в рамках профессионального образования, например юридического<sup>4</sup>. Студенты учатся принимать одну из сторон и пытаются выиграть дебаты. Каждый участник нацелен на собственную победу, поэтому старается выдвинуть наиболее сильные аргументы, чтобы захватить монополию на правду. Каждый хочет быть правым и представить другого заблуждающимся. Дебаты не предполагают искренних вопросов, направленных на объяснение предположений, и не ставят целью поиск точек соприкосновения или единого понимания. Они нацелены исключительно на победу. Считается, что правилен либо вариант А, либо вариант Б. Другие варианты не рассматриваются.

Право на дебаты является основой демократии. В недемократических системах дебаты фактически невозможны, а участие в них рискованно; люди, живущие в таких культурах, даже под угрозой

насилия, тюремного заключения или смерти продолжают бороться за право публичного выражения своей точки зрения, отличающейся от официальной. В странах с развитой демократией, где такое право гарантировано законом, дебаты напоминают людям, что можно сказать «Нет!», когда правительство говорит «Да!», и не бояться, что за это бросят в тюрьму, отправят в ссылку или даже убьют.

И хотя из арсенала лидера давно исчезли возможности использовать физическую силу или оружие, воспоминание об этом до сих пор подрывает основы дебатов. Образ битвы — и ее современных аналогов, например, бокса или другого контактного вида спорта, — зачастую заметен в рамках политических кампаний, корпоративных разбирательств и других игр с властью. На самом деле насилие в обсуждениях едва прикрито. За блестящими тридцатисекундными роликами и изысканными речами легко заметить кулак и битву. Не случайно три последние президентские кампании в США у многих вызывали ассоциации с боксерскими поединками<sup>5</sup>.

К сожалению, дебатов недостаточно для того, чтобы навести мосты через различия и найти инновационные решения конфликтов. Желая выиграть, вы будете прятать свои слабые места и преувеличивать сильные стороны. Разумеется, нет ничего плохого в защите своей позиции, однако ценность этого снижается неправильной или размытой трактовкой. И если мы собираемся руководить, нам следует разрушать стены, а не возводить их; строить мосты, а не взрывать; стимулировать инновации, а не предотвращать.

При правильном управлении дебаты могут быть поучительными. Однако то, как они представляются в настоящее время в СМИ и в рамках политических кампаний, говорит об их деградации: повсеместно применяются ранее не дозволенные тактики. Во многих случаях дебаты легко скатываются на уровень словесной драки.

### **3. Презентация, сессия вопросов и ответов**

«Мы счастливы видеть с нами сегодня доктора Умнова<sup>\*</sup>. Мы попросили его выступить с презентацией на сорок пять минут, а оставшееся

---

<sup>\*</sup> В оригинале dr. Wiseman — игра слов «умный человек».

время он будет отвечать на вопросы аудитории. Давайте поприветствуем доктора Умнова!» (Аплодисменты.)

Презентации одного или нескольких человек могут быть крайне полезны для того, чтобы «загрузить» информацию в головы слушателей. Этот формат удобен: слушать человека за кафедрой или группу людей в президиуме более эффективно, чем читать книгу (но только если презентация динамична и умело выстроена). Чаще всего такой формат используется в высшем образовании или на корпоративных и правительственных «слушаниях» (где действительно слушающих зачастую крайне мало) и «брифингах» (нередко, в противовес названию, продолжительных\*).

В компьютерную эру стандартные презентации потеряли свою привлекательность. Любая речь может быть направлена многотысячной аудитории за доли секунды, а аудитория предпочитает читать и слушать речи, лекции или презентации в удобное для себя время. Однако до сих пор даже на самых высоких уровнях корпоративной или гражданской жизни значительное время отнимает слушание речей, которые можно было просто заранее разослать. Возможно, это просто привычка со школьных времен: сидеть всем вместе в несколько рядов и слушать оратора. Хотя презентация входит и будет входить в набор наших коммуникативных стилей, ее роль не увеличится до тех пор, пока этот способ обсуждения не перестанут использовать исключительно по привычке.

Личные презентации чаще всего неприменимы в конфликтных ситуациях, потому что, как правило, отражают точку зрения только одной из сторон. Если стороны договорились об общих базовых правилах, то разрешение конфликта будет зависеть от взаимодействия — не стерильного набора вопросов и ответов, а живого, глубокого, наполненного энергией взаимного обмена.

#### 4. Дискуссия

«В качестве вице-президента подразделения я созываю совещание, чтобы обсудить предложенные поправки в стратегический план. Прошу всех собраться в конференц-зале на третьем этаже в 9 часов утра в среду для участия в дискуссии».

---

\* От англ. brief — «короткий».

Говорить о встрече как о «дискуссии» — все равно что называть погоду «нормальной»: выражение неясное и практически бессмысленное.

В обыденном смысле слова дискуссия представляет собой открытое обсуждение, не направленное на достижение конкретной цели или результата (с лингвистической точки зрения это слово сродни слову *перкуссия*, которое означает повторяющиеся действия с постоянным ритмом). Этот процесс не имеет формы или правил, за исключением правил вежливости. Как только появляется какой-либо кодекс, дискуссия превращается в нечто другое<sup>6</sup>.

Отличие от дебатов, имеющих как минимум две конкретные точки зрения, дискуссия в большей степени бесцельна. Никто из участников дискуссии, по сути, не отвечает за ее проведение или развитие (даже роль посредника заключается скорее в определении порядка выступающих: он просто подтверждает, кто раньше поднял руку). Это своеобразная «куча-мала», причем каждый из участников самостоятельно выбирает степень своего участия в ней. Такая свобода может показаться приятной, однако дискуссии не имеют конкретной цели, начинаются и заканчиваются сами собой<sup>7</sup>.

Для разрешения серьезных конфликтов требуется более жесткий формат и более ясные намерения. Если бы, как предполагалось в рамках вышеописанной гипотетической встречи, в стратегическом плане были серьезные неясности, то вице-президент мог бы потребовать от участников не просто формального присутствия, но и предоставления серьезной аргументации. Намерен ли руководитель выслушать всех, а затем принять собственное решение? Будут ли участники совместно работать, чтобы прийти к консенсусу? Будет ли принято на встрече какое-либо решение или это просто обсуждение деталей? Вице-президент должен четко сказать о своих намерениях — если не в письме, рассылаемом перед встречей, то в самом начале совещания.

## 5. Переговоры

«Объявление: встреча представителей руководства компании и профсоюза для очередного обсуждения условий трудового соглашения

состоится завтра в офисе юридической компании “Коган, Гонсалес и Мерфи” в 16 часов».

Разрешение трудовых споров, заключение сложных сделок или принятие резолюций в рамках гражданского сообщества зачастую происходит путем переговоров. Существует огромное количество обучающих программ (как академических, так и прикладных), посвященных технологиям разрешения подобных конфликтов<sup>8</sup>.

Переговоры, в отличие от диалога, предполагают достижение соглашения, заключение контракта или принятие решения. Сам термин имеет множество толкований, кроме того, переговоры могут включать в себя и другие формы обсуждения — как дебаты, так и диалог. В этой книге мы используем термин в его узком значении, для описания формального процесса по достижению соглашения между конкурентными интересами или запросами стороны А и стороны Б. (Если в конфликте несколько участников, то речь может идти о многосторонних переговорах.) Чаще всего переговоры предполагают некоторый «торг» с целью достичь наиболее приемлемых для каждого из участников условий сделки. Когда понятен объект обсуждения и определены все заинтересованные стороны, переговоры — особенно выявляющие истинные интересы участников, а не обсуждающие формальные позиции сторон — крайне эффективны и в большинстве случаев позволяют прийти к компромиссу. В отличие от дебатов, в которых одна сторона всегда будет победителем, а вторая — проигравшей, переговоры редко приводят к стопроцентной победе или сокрушительному поражению. Как правило, итогом переговоров становится некий сплав из заявленных позиций сторон, возникший на основе компромисса<sup>9</sup>.

Именно переговоры являются основой плюралистической политики и сложных организаций. Этот процесс позволяет участникам преодолеть свои конкурирующие интересы и выработать совместную политику, более или менее приемлемую для всех. Однако в наши дни такое поведение в обществе встречается заметно реже, чем словесная драка или дебаты. Такой подход является «хлебом и маслом» любого руководства, однако публичные выступления политиков, в частности в рамках предвыборных кампаний, крайне редко демонстрируют их готовность к переговорам. Борьба без правил на юридическом ринге с удовольствием демонстрируется в средствах массовой информации,

а процесс переговоров — нет. В результате реальная работа на переговорах остается за кадром, а значит, большая часть населения не имеет о ней никакого представления.

Информация об итогах переговоров иногда все же просачивается в СМИ, но лишь в качестве упоминания о «выигравшей» (или, напротив, «загнанной в угол») стороне. Иными словами, переговоры воспринимаются не как отход от политики поляризации или противопоставления сторон, а как ее продолжение. Однако, в отличие от дебатов, переговоры направлены на достижение соглашения, а не сведение на нет позиции соперника.

Достижение компромисса в чистом виде или создание решения, выигрышного для обеих сторон, обычно выходит за пределы стандартных переговоров. Когда речь идет о более сложных или системных конфликтах, для их трансформации требуются и другие формы общения — например диалог<sup>10</sup>.

## 6. Совет

«Мы убрали все столы и поставили стулья в круг, чтобы между нами установился более прямой и близкий контакт. Мы приглашаем высказаться каждого. Каждому будет предоставлено одинаковое количество времени. Просим уважать наши основные правила, соблюдать временные рамки и говорить честно, насколько это возможно».

Этот термин известен чуть меньше, однако способ применяется достаточно широко — к примеру, на собраниях квакеров или восстановительных программах «12 шагов»\*. Если основные правила совета уважаются всеми его участниками, атаки или контратаки в этом формате практически невозможны. Совет предполагает глубокое слушание, так как предотвращает непродуманные ответы. Круг, сформированный участниками (причем не только антагонистами, но и теми, кто напрямую не вовлечен в конфликт), становится некоей «третьей силой», способной справиться с конфликтом<sup>11</sup>.

---

\* Программа имеет целью избавление от поведенческих проблем, вспыльчивости, навязчивых состояний.

Такой формат существовал во многих первобытных племенах по всему миру, однако наибольшую силу обрел в конфедерации ирокезов. Задолго до того, как «цивилизованные» общества открыли для себя демократию, ирокезы разработали модель, позволившую разным племенам начать диалог на основе единых правил и ценностей. В наши дни советы активно используются во многих случаях — не для разрешения реальных конфликтов (так как этот процесс не всегда предполагает принятие решения), но для создания среды, в которой растет уровень доверия и возникают новые связи.

Совет может использоваться для различных целей. Две наиболее ценные из них: 1) знакомство противников, ранее не встречавшихся лицом к лицу, — в этом случае важно, чтобы первое общение было конструктивным; 2) преодоление затора в конфронтации конфликтующих сторон, их неспособности самостоятельно преодолеть «короткое замыкание» — в этом случае совет помогает их более вдумчивому и уважительному общению между собой.

## 7. Диалог

«Так как ни одно из двух предложений, представленных различными группами членов городского совета по вопросу дорожных пробок, не нашло должной поддержки, мы приступаем к серии диалогов в рамках сообщества. Просим вас поделиться идеями и помочь в формировании новых стратегий решения транспортной проблемы».

Сообщество, начинающее этот гипотетический диалог, выбрало правильное время и правильную форму. Власти, обладавшие силой принятия решения, попытались достичь собственных целей, но потерпели фиаско. Так как предложенные решения конфликта были неэффективны, сообщество обратилось к диалогу, нацеленному на создание лучших вариантов решения проблемы, а не проталкивания плана, который все равно не будет работать.

Слово «диалог» происходит от двух греческих слов — *dia* («через» или «сквозь») и *logos* («значение»). Диалог представляет собой мост к доверию. Он не связан с защитой — это инструмент исследования. Диалог не нацелен на победу, его цель — построение общей для сторон основы. Он предполагает необходимость изучать и подвергать



сомнению любые предположения — как наши собственные, так и высказываемые нашими оппонентами. Диалог начинается с признания того, что ни «мы», ни «они» не являются правыми, а «правда» гораздо шире позиции одной из сторон. В рамках диалога мы не должны топорливо высказывать суждения. Цель состоит в том, чтобы помочь антагонистам углубить свое понимание вопроса, друг друга или возможных новых решений.

У диалога существует много разновидностей. Эксперты-практики различают *рефлексивные* диалоги (изучающие предположения), *генеративные* диалоги (создающие новые возможности или варианты), *динамические* диалоги (допускающие наложение различных перспектив с помощью трансперсональных методов) и, наконец, диалоги, направленные на *действие* (достижение конкретных соглашений или консенсуса по вопросу конкретных следующих шагов)<sup>12</sup>.

Диалог, объединяя противников (выстраивая мосты) и содействуя им в создании новых идей или более креативных подходов (инноваций), открывает новые перспективы. Он возможен *до начала* процесса обсуждения спорных решений, что повышает шансы успешного исхода, или *по окончании* процесса, который не привел к достижению оптимального для обеих сторон результата. Если вы хотите в итоге прийти к решению, то вам потребуется выйти из диалога как такового и начать переговоры, поиск поддержки, выстраивание консенсуса или использовать другие методы для достижения соглашения.

Диалог имеет уникальное значение для трансформации конфликта, поэтому мы вернемся к его обсуждению в следующей главе.

## 8. Пауза для размышления

«Являясь посредником, я прошу всех вас присесть на минуту. Прошу всех желающих высказаться сохранять терпение. Давайте поразмышляем над тем, что уже было сказано и почему многие сейчас чувствуют себя обиженными и раздраженными. Я прошу всех замолчать на две минуты. Пока вы не услышите сигнал колокольчика, поразмышляйте над происходящим, подумайте, какими могут быть пути выхода из ситуации и понимания друг друга в этот сложный и болезненный момент».

Несмотря на некоторые сомнения, я включил эту форму общения в список, хотя при ней не произносится ни единого слова. Я сделал это потому, что, если мы не способны замолчать, наши слова теряют смысл. Мы живем в мире слов (поступающих круглосуточно и отовсюду). Именно поэтому призыв к тишине на встрече может казаться странным или неуместным.

Однако, с моей точки зрения, опасна именно привычка к непрерывным разговорам. Большинство встреч состоит из бесконечных разговоров. Наступившая тишина воспринимается как нечто неправильное — и тут же кто-то пытается заполнить паузу. «Наши мозги переполнены шумом», — замечает психиатр Эдвард Халлоуэлл в своей статье в журнале *Harvard Business Review*. По его мнению, мозг, переполненный «бесполезными синаптическими реакциями, постепенно теряет способность полного присутствия или тщательной работы *над каким-либо вопросом*»<sup>13</sup>.

Как показывает мой собственный опыт и опыт моих коллег, молчание может стать очень действенным средством во время конфликта. К нему стоит прибегать, если ситуация является слишком «холодной» (ни одна из сторон не готова говорить открыто) или «горячей» (чувства выходят из-под контроля, и становится сложно слушать друг друга). После такой паузы участники обычно излагают свои мысли более четко и глубоко. Увеличивается степень реального присутствия каждого. Именно тишина способствует творчеству. Продолжение общения после паузы происходит на более глубоком уровне. Наш язык в большей степени связан с нашим сердцем и разумом.

Опытные посредники на переговорах обычно предлагают участникам подумать во время паузы о способах решения вопроса или о собственных надеждах и страхах. Пауза превращается в своего рода молитву (не в религиозном смысле): мы ищем лучшее в себе самих или пытаемся обрести «высшие силы», чтобы они избавили нас от страха, разочарования или смущения. В такие минуты не стоит искать аргументы, обращая других участников в нашу веру. Наши страхи не должны руководить нами и заставлять отказаться от совместного размышления. Если вы испытываете сомнения, пусть воцарится тишина. Лучше остановить тех, кто пытается прервать молчание и что-то сказать. Каждый должен иметь возможность обратиться к самому себе

или к «высшим силам» внутри себя — вполне вероятно, это станет ключом, открывающим дверь конфликта.

## Приложение: свобода общения

Если мы хотим изменить мир, то должны изменить самих себя — в особенности то, как мы говорим и слушаем.

*Адам Кахане, Solving Tough Problems<sup>4</sup>*

«Вы, похоже, не в своем уме, — печально сказал мне глава администрации одного конгрессмена. — Вы не сможете заставить этих людей говорить с вами *откровенно*... об их *чувствах*. Вы просто не понимаете, как все устроено на Капитолии». Подобно другим ветеранам политических батальонов, этот циничный чиновник был абсолютно убежден в том, что конгрессмены не смогут открыто, перед лицом представителей других партий, говорить о том, как их задевает, злит или причиняет им боль уродливая и бессмысленная атмосфера, сложившаяся в конгрессе.

Так он отреагировал на мое предложение (я выступал от имени Bipartisan Congressional Retreats), чтобы каждый из конгрессменов подумал над вопросом «Каким образом наш способ разрешения противоречий в конгрессе влияет лично на меня или моего супруга?». Можете поверить, я полностью понимал его сомнения. Работая в нескольких программах, направленных на повышение уровня гражданской сознательности, я вполне представлял себе, насколько сложно добиться от политиков нормальной коммуникации. Многие законодатели говорили мне, что чувствуют себя так, будто участвуют в «постоянной избирательной кампании». Вследствие такого их самоощущения яд и обман переносились из избирательных кампаний в постоянную законотворческую деятельность. основополагающие принципы работы конгресса постоянно нарушались политиками от обеих партий<sup>17</sup>, либо мстящими за неудачи прошлых выборов, либо готовящими аргументы для следующей кампании. Как можно было ожидать, что конгрессмены пойдут на риск открытого и честного обсуждения в ситуации, когда словесные битвы и ядовитые аргументы доминировали на всех заседаниях и слушаниях?

Моя вера в то, что эти люди способны говорить искренне, частично была основана на произошедшем ранее событии: два конгрессмена, представлявшие разные партии, смогли обсудить вопрос между собой с должной прямотой, честностью и деликатностью.

«Мы должны что-то делать», — сказал Дэвид Скаггс, представитель штата Колорадо от Демократической партии, своему коллеге Амо Хьютону, республиканцу от штата Нью-Йорк. Разочаровавшись в бесплодных дебатах, эти двое убедили представителей своих партий принять какие-то меры. Через несколько недель восемь конгрессменов (по четыре от каждой партии) разослали письмо остальным, призывая согласиться привлечь Bipartisan Congressional Retreats, чтобы разрушить стену непонимания и вернуться к нормальной работе. (Крайне важно, что инициаторы процесса представляли обе партии: эта межпартийная группа могла выступать в качестве эффективного Посредника.) После того как положительный ответ был получен еще от восьмидесяти конгрессменов, маховик «гражданского оздоровления» начал набирать обороты.

Я был известен инициаторам процесса по моим прежним выступлениям и публикациям, поэтому меня пригласили на заседание комитета Bipartisan Retreat Committee, созданного в конгрессе США из десяти представителей обеих партий<sup>15</sup>. На первом же заседании я был поражен тем, насколько это сообщество похоже на другие, с которыми мне доводилось работать. Их способ решения разногласий делал последующую работу невозможной, и они хотели изменить такой порядок вещей, но совершенно не представляли, как это сделать. Члены комитета сообщили, что, считая необходимым наличие внешнего эксперта, хотели бы нанять меня для создания основ и координации процесса оздоровления.

Откровенно говоря, поначалу я боялся, что в случае неудачи из меня сделают козла отпущения. И эти опасения не были беспочвенными. Конгресс США был создан в XVIII веке из нескольких десятков законодателей, представлявших местные сообщества из тринадцати штатов. В наши дни, в начале XXI века, конгресс состоит из 435 представителей пятидесяти штатов, при этом законодатели разделены на две враждующие партии. Несмотря на то что многие из республиканцев и демократов *лично* знают об инструментах Посредника, устарелая,

поляризованная двухпартийная система превращает различия между партиями в настоящую пропасть и лишает какой-либо власти умеренных представителей обеих сторон. В частных беседах парламентарии часто с горечью говорили мне, что лидеры их партий оттягивают на себя инициативу, фактически лишая остальных голоса.

«Я проработал в комитете по сельскому хозяйству очень долго, — сказал мне один сварливый техасский депутат от Демократической партии во время частной беседы. — Сомневаюсь, что я когда-нибудь еще появлюсь на их собраниях. Это не дебаты и не реальная политика. Все решения уже приняты заранее в офисах партийных лидеров».

Даже представители партии большинства были расстроены противостоянием. «Мне кажется, вы не понимаете, — ранее объяснял мне один из наиболее уважаемых и высокопоставленных представителей Республиканской партии. — У меня нет никакой власти!» И хотя в то время в конгрессе преобладали республиканцы, этот парламентарий был настолько обездвижен партийным лидерством, что утратил желание что-либо делать. Патовая ситуация практически уничтожила саму возможность межпартийного сотрудничества<sup>16</sup>.

Помня об этом, я решил перед презентацией моего предложения задать членам комитета один вопрос.

*«Прежде чем начать, — обратился я к конгрессменам, — хочу вас кое о чем спросить. Все вы опытные люди. У вас очень толковые помощники. Почему вы считаете нужным нанять кого-то со стороны, к примеру меня? Почему бы не воспользоваться собственным ресурсом?»*

*После долгого молчания слово взял один седовласый демократ.*

*«Послушай, сынок, — медленно начал он. — Если бы мы знали, как решить эту проблему, это не было бы первым пунктом в нашей повестке дня». Все остальные члены комитета дружно закивали. Я понял, что они действительно ищут помощи.*

*«Хорошо, — сказал я. — Позвольте мне поделиться с вами несколькими мыслями...»*

*«Минутку, — прервал меня самый старый представитель Республиканской партии в комитете. — Позвольте сначала задать вам вопрос. В рамках нашего мероприятия мы планируем вывезти двести конгрессменов на отдых в Херши, штат Пенсильвания, и потратить на это*

*почти миллион долларов — так что это должно быть мероприятие, которое сработает на сто процентов. Как вы можете гарантировать, что на выезде мы будем вести себя не так же, как на Капитолийском холме?»*

Участники встретили эту реплику бурными выражениями согласия: они боялись оказаться в глупом положении и подставиться под уколы прессы. Перед тем как начать тратить деньги (несмотря на то что это был грант одного фонда, а не деньги налогоплательщиков), они хотели убедиться, что выезд конгрессменов принесет положительные результаты.

*«Я не могу ничего вам гарантировать, — сказал я, а затем добавил: — До тех пор, пока вы не согласитесь с новыми основополагающими правилами».*

*«Что вы имеете в виду?» — поинтересовался республиканец.*

*«Вы ведете себя так на Капитолийском холме потому, что ваши правила это позволяют, — объяснил я. — Вы будете вести себя на выездной встрече по-другому, только если мы изменим эти правила и будем их выполнять».*

В этой небольшой дискуссии, занявшей менее пятнадцати минут, члены Bipartisan Retreat Committee достигли со мной согласия по трем важнейшим вопросам:

1. Обе стороны действительно стремились найти новый способ коммуникации.
2. Они хотели сознательно выбрать форму общения.
3. Новые способы коммуникации требовали новых основополагающих правил поведения.

Я выделил именно эти моменты, потому что они были критически важны для достижения успеха как первой выездной встречи в 1997 году, так и второй — в 1999-м. Хотя нам потребовались месяцы на то, чтобы детально описать основополагающие правила и обеспечить их выполнение, именно этот первый шаг вывел нас на верную дорогу.

После того как меня назначили на должность главного координатора мероприятия, я выступил за то, чтобы сами участники также занимались его подготовкой. По моему настоянию 24 члена комитета (в равных долях от обеих партий) были приглашены на тренинг, посвященный разработке основных правил выездной встречи, а также обучению навыкам координации. Я хотел дать возможность представителям партий самим выбрать правила игры и определить тему первого собрания.

Мы быстро и с большой долей согласия сформулировали правила (указанные в *табл. 8-3*) и выработали механизм контроля над их соблюдением.

Сейчас, вспоминая уровень эффективности тренинга и последовавшей за ним выездной встречи, я полагаю, что к успеху привели именно выработанные тогда основополагающие принципы. Первое официальное правило выездной межпартийной встречи 1997 года гласило: «Уважение: демонстрировать готовность к нему; предотвращать любые действия, его нарушающие. Ценность людей и процесса важна так же, как и результат. *Никаких личных атак*».

В США — стране, гордящейся своим сильным и гибким гражданским обществом, — наступает период, охарактеризованный исследователем общественного мнения Даниэлом Янkelовичем как «разрушение уважения людей друг к другу». По мнению американцев, эта проблема по важности сравнима с семейными проблемами<sup>17</sup>. Никогда еще этот вопрос не был так важен, как сейчас. Когда американцев спрашивают, какие, с их точки зрения, моральные ценности сегодня страдают больше всего, во главу угла всегда ставится уважение к другим. 83% американцев (а это больше, чем четыре из пяти) считают, что разрушается взаимное уважение между людьми. Также, по их мнению, снижается уровень честности (78% респондентов), лояльности (75%) и целостности (74%).

Основные правила непреодолимы, потому что требуют от организации или сообщества ясно высказать то, что обычно остается вне поля зрения до тех пор, пока кто-то не нарушает правила. Потому создание такого кодекса поведения не должно рассматриваться как разовое упражнение. В большинстве случаев именно его наличие позволяет организации выжить. «Мы не просто просим членов банд доверять друг другу, — сказал

один мой американский коллега африканского происхождения, который занимался выстраиванием договоренностей между городскими бандами. — Мы обыскиваем их при входе. Никто не будет чувствовать себя в безопасности до тех пор, пока в комнате есть оружие».

Разумеется, он имел в виду ножи и пистолеты. Однако слова тоже могут использоваться в качестве оружия. Основные правила — самый эффективный способ создания зоны безопасности, внутри которой возможно обсуждать конфликт. Чем безопаснее этот «контейнер», тем лучше станет общение и тем легче будет трансформация.

**Табл. 8-3. Основные правила создания безопасной среды для открытого общения**

Уважение	Демонстрировать уважение; предотвращать любые действия, его нарушающие Ценность людей и процесса важна так же, как и результат Никаких личных атак
Справедливость	Равное время для каждого выступающего Говорите коротко — ваше время ограничено
Слушание	Когда говорят другие — слушайте, а не готовьте свои комментарии Слушайте с намерением услышать
Открытость	По отношению к другим точкам зрения По отношению к результату По отношению к другим участникам, вне зависимости от их положения
Конфиденциальность	Встречи должны рассматриваться как конфиденциальные Никаких комментариев третьим лицам вне рамок встречи Говорите, основываясь на личном опыте
Вовлеченность	Присутствуйте на встрече на все сто процентов, а не формально Связывайтесь с участниками, даже если отсутствуете



*Контейнер*, сформированный с помощью основных правил и позволяющий создать атмосферу доверия и безопасности, крайне важен для управления конфликтами *до их возникновения*. Именно потому, что проблемное поведение широко распространено и предсказуемо, можно подготовиться к таким случаям. Если мы хотим выступать в роли лидеров в конфликтных ситуациях, то вполне способны научиться видеть новые возможности именно в таких ключевых моментах — это позволит не попасть в ловушки привычных реакций. Мы должны знать, какие возможности из нашего «меню» доступны нам в каждый момент времени.

За исключением, пожалуй, словесной драки, все остальные способы коммуникации, описанные в этой главе, требуют своих основных правил. Тем не менее, когда я спрашиваю представителей компаний или сообществ о том, какие основные правила они используют, часто я не могу добиться ответа. Недавно я пообщался на протяжении двух недель с несколькими людьми — членом правления школы, законодателем, высшим руководителем компании, директором общественной организации, президентом банка и деканом университета, отвечавшим за прием абитуриентов. Каждый из них произнес практически одно и то же: *«Наши собрания не работают»*. Когда я спрашивал, в чем же заключаются их основные правила, они в ответ либо молча смотрели на меня, либо говорили о чем-то, напоминающем «Регламент Роберта»\* (применение которого, как мы увидим чуть позже, напоминает попытку прокатиться по современной автостраде на архаичном «Форде» модели Т).

Как говорит Дебора Таннен, основные правила являются ключом к «расширению имеющегося репертуара»<sup>18</sup>. Вместо того чтобы дать сторонам возможность вернуться к привычным неэффективным форматам, основные правила позволяют им продвинуться дальше, чем жесткие неуважительные словесные битвы, дебаты антагонистов, односторонние презентации или бессмысленные дискуссии. Они

---

\* «Регламент Роберта» — неофициальное название книги генерала Генри Мартина Роберта, которая была опубликована в XIX веке и описывала правила парламентской процедуры, с тем чтобы их можно было использовать на любом совещательном собрании. Полное название книги можно перевести как «Карманный справочник регламента для совещательных собраний». *Прим. ред.*

могут сломать устоявшееся правило «приятный разговор/жесткий разговор» и инициируют настоящую коммуникацию<sup>19</sup>.

Убедившись, что основные правила ясны всем участникам, я продолжил тренинг для двадцати четырех конгрессменов. Я попросил их разбиться на три группы по восемь человек (с равным количеством демократов и республиканцев в каждой). У каждой группы был свой координатор (член моей команды) и человек, отвечавший за то, чтобы никто из выступавших не превысил установленного трехминутного лимита. На протяжении сорока пяти минут мы обсуждали сложный вопрос, который должен был стать темой будущей встречи: «Каким образом применяемый нами способ разрешения противоречий в конгрессе влияет лично на меня или моего супруга?» Мне удалось защитить этот вопрос от многочисленных критиков.

Я перемещался между тремя группами и с удивлением замечал, как члены групп и их супруги обнажали свои души. «Что я могу сказать своим детям?» — спросила жена одного из конгрессменов. Дело происходило на втором выездном заседании Bipartisan Congressional Retreats. Едва сдерживая слезы, она обратилась к представителям обеих партий: «Как объяснить им, почему они вынуждены слушать столько неприятного о своем отце?»

И хотя каждый из участников общался лишь с представителями своей небольшой группы, ее слова как будто эхом отозвались в комнате. Я приведу несколько анонимных цитат:

«Это невероятно болезненно».

«Если бы я знал, что случится именно так...»

«Все пошло так плохо, что я даже не хотел включать телевизор».

«Я мог бы с этим справиться, но не знал, что подумают об этом мои жена и дети».

«Я уже шестой раз в конгрессе, но не помню, чтобы когда-либо раньше сталкивался с такой гадостью».

«И дело не в моем оппоненте. Те, кто был заинтересован в моем поражении, создали ролики, в которых я выглядел по-уродски».

«Какой смысл здесь работать, если мы не занимаемся настоящими проблемами страны?»

Прошел час, но группы все еще были погружены в диалог.

*«Нам пора двигаться дальше», — сказал я.*

*«Еще нет, — ответил один из конгрессменов. — Нам давно нужно было разобраться со своим гневом. Сейчас вы просто не сможете нас остановить!»*

Почему же все эти толстокожие политики столь трепетно и открыто отнеслись к нашему вопросу, несмотря на то что даже их собственные сотрудники не верили в возможность контакта? Прежде всего потому, что мы выбрали правильную форму общения — в данном случае это был совет, за которым последовал диалог. Начав с жестко контролируемого и координируемого, ограниченного во времени процесса создания основных правил, мы смогли, пусть и на время, изменить привычное поведение во время диспутов — глухая защита, агрессия и удар в ответ на удар. С нашей помощью участники выстроили безопасное пространство, где они могли быть самими собой.

Я хотел бы заметить, что гражданское самосознание повышается не для того, чтобы все стали вежливыми друг с другом. Наша цель — *улучшение законодательства ради усиления демократии*. Вместо того чтобы проводить исследования в комитетах и дебаты на заседаниях конгресса — а в итоге такой работы двигаться к улучшению законодательства, — обе стороны стали заложниками мировоззрения, которое оправдывало любые их действия и учитывало только их собственные интересы. «Главам Демократической и Республиканской партий нужно взять паузу и оценить возможный размер причиняемого ими ущерба, — говорил бывший секретарь по вопросам коммерции Питер Питерсон. — Мы должны снова учиться политическому сотрудничеству»<sup>20</sup>.

Разумеется, конгресс США — не единственная организация, нуждающаяся в сознательном общении. На авансцену выдвигаются три формы общения: переговоры, совет и диалог. При этом речь может идти о корпоративном совещании или о конференции ООН, о встрече по вопросам стратегического планирования или переговорах по установлению мира. Именно эти три формы общения позволяют конфликтующим сторонам не застревать в дебатах или бесконечных дискуссиях, а говорить открыто, творчески и эффективно. От лидеров в таких ситуациях требуется понимание того, какой инструмент на каком этапе применять, а также навыки профессионального

использования (самостоятельно или в составе группы) выбранного инструмента на практике.

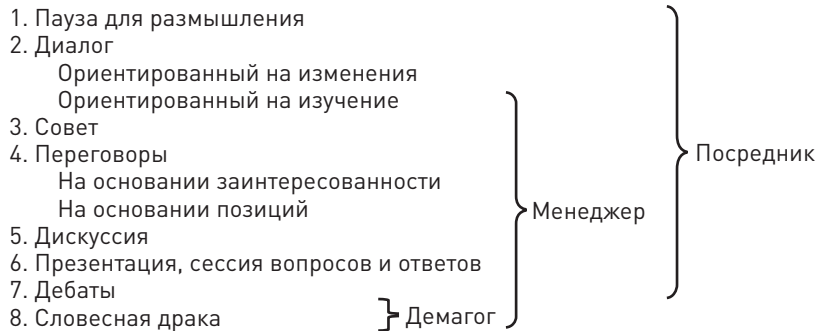
Как видно на *рис. 8-4*, Посредники являются самыми эффективными лидерами, поскольку имеют доступ к большинству инструментов, а также знают, как и когда их применять.

Другие типы лидеров несколько скованы в своих действиях, так как у них нет *доступа* ко всем возможным инструментам: либо они не знают, как применять эти инструменты, либо не подозревают об их существовании. Лидеры, управляющие в условиях конфликта, должны ставить перед собой цель использовать с умом *все* имеющиеся формы общения. Если посмотреть на картину с этой точки зрения, то становится понятно, почему Демагоги постоянно погружены в бесконечные противостояния, а Менеджеры, несмотря на лучшие намерения, ограничены в своих возможностях по улаживанию конфликтов. Лишь Посредники способны инициировать сознательное общение. Набор инструментов у Посредника больше, чем у любого другого типа лидера, поэтому только он может помочь компании или сообществу пробиться *сквозь* конфликт и изыскать возможности, недоступные при любом другом подходе.

Исходя из этого, если все мы, живущие в условиях демократии, действительно хотим наслаждаться жизнью в свободном мире, то нам следует укреплять одну из наших фундаментальных свобод — «свободу общения»<sup>21</sup>.

**Рис. 8-4. Возможности для обсуждения:**

**Демагог, Менеджер и Посредник**



## Подсказки для сознательного общения

Выйдите за пределы «Регламента Роберта».  
Установите основные правила до того, как вам понадобится их применять.  
Создайте правила, применимые для всех.  
Откажитесь от аргументов «победителя».  
Замените абстрактные заключения реальными связями.  
Покиньте собственные зоны комфорта.

**Выйдите за пределы «Регламента Роберта».** Удивительно, почему до сих пор, в XXI веке, организации и сообщества пытаются применить для решения своих проблем методологии чуть ли не полуторавековой давности. С тех пор как генерал Роберт впервые опубликовал в 1876 году свою книгу, телекоммуникации радикально изменили правила нашей жизни и работы, однако межличностная коммуникация продвинулась не так далеко. Практически повсюду — от Капитолийского холма до городских мэрий, от корпоративных до школьных собраний — достойные мужчины и женщины все еще пытаются решить сложнейшие ситуации, используя «Регламент Роберта», лишь потому, что им неизвестны какие-либо другие правила.

И хотя словесные драки становятся все чаще, дебаты — все грязнее, публичные обсуждения — все менее управляемыми, а многие люди демонстрируют усталость или гнев (а то и впадают в защитную апатию), мы все еще полагаемся на правила ведения встреч, разработанные военным инженером сто тридцать лет назад. И хотя даже высшие руководители компаний признают, что конкуренция в последнее время ужесточилась, что технологии ускорили почти все процессы, а их обязанности стали более разнообразными и сложными, чем когда-либо раньше, они все равно продолжают цепляться за тот или иной вариант «Регламента Роберта». В эру интернета и космических кораблей мы по-прежнему используем процедуры ведения собраний, разработанные в пору лошадиных упряжек.

Если в вашем случае «Регламент Роберта» работает, то используйте его. Однако если он перестает приносить пользу, найдите что-нибудь получше. Подобно бывалому плотнику с целым мешком инструмен-

тов, вы можете применять все доступные инструменты коммуникации для конфликтов, с которыми сталкиваетесь<sup>22</sup>.

**Установите основные правила до того, как вам понадобится их применять.** Подобно тому, как вы латаете крышу, прежде чем пойдет ливень, вы должны установить основные правила до того, как кто-то попытается их нарушить. В идеале они не должны формулироваться сразу *после* нарушения негласных договоренностей, иначе они будут рассматриваться как наказание. Напротив, они должны быть определены путем совместного обсуждения *до того*, как стороны приступят к обсуждению самого конфликта. Ларри Саскинд, эксперт по вопросам обсуждения состояния окружающей среды и участник программы Гарвардской юридической школы под названием Program on Negotiation, очень точно замечает: «Нет времени хуже для определения правил обсуждения, чем разгар схватки»<sup>23</sup>.

Правила предназначены для защиты всех вовлеченных сторон, поэтому следует потратить время на поиски консенсуса. Если у кого-то есть проблема с исполнением или кто-то не согласен с основным правилом, обсудите это в самом начале. В противном случае правила могут быть нарушены еще до момента их согласования.

**Создайте правила, применимые для всех.** Основные правила эффективны, только если они разработаны всей группой, а не привнесены извне. Внедрять такие правила следует осторожно; обеспечение их исполнения должно не разобщать, а объединять всю группу и улучшать ее работу; а когда это необходимо, их следует менять — они не должны восприниматься как «высеченные в камне»<sup>24</sup>.

В конце 1990-х годов несколько десятков руководителей Единой методистской церкви (United Methodist Church, UMC) собрались с целью восстановить единство своей организации. Подобно многим другим религиозным группам, они подвергались риску распада из-за разногласий по многим вопросам, включая вопрос об отношении к гомосексуализму. Несколько проведенных ранее региональных и национальных встреч превратились из обсуждений в соревнования по громкости выкриков, поэтому для поиска единой позиции необходимо было начать формальный диалог. Был создан организационный комитет из пяти человек — двух представителей консерваторов, двух либералов и одного штатного сотрудника UMC. Учитывая существенные религиозные расхождения

между священниками и паствой, организатор переговоров понимал, что для успеха диалога необходимы какие-то правила. Он пригласил участников диалога к разработке «основных правил, созвучных их вере» и использовал при этом привычные слова и образы, важные для христиан. Группа, решившая превратить эти правила в «дорогу жизни, а не ловушку», смогла добиться невиданного прогресса. Основные правила не только помогли переговорному процессу — они позволили точно сформулировать предмет разногласий. Несмотря на звучавшие время от времени жесткие слова, участники диалога вместе смогли найти путь к новому качеству общения<sup>25</sup>.

И раз уж основные правила обязательны для всех, то все должны быть вовлечены в их создание (или хотя бы в одобрение). Только в этом случае каждый будет считать себя обязанным их исполнять. Поэтому любое нарушение основных правил будет делом *каждого*, а не только предметом заботы ведущего или председателя собрания.

**Откажитесь от аргументов «победителя».** Я познакомился с Ариэлем, стройным задумчивым израильским евреем, когда он работал советником в летнем лагере Seeds of Peace («Семена мира»), где вместе живут и учатся молодые палестинцы и евреи.

*«Что заставило тебя приехать сюда в первый раз?» — спросил я его как-то.*

*«Я приехал за аргументами победителя, — признался он. — Как большинство людей, впервые попадающих в этот лагерь, я просто не мог принять другую сторону. Я жаждал победы».*

*«А на второй год?» — поинтересовался я.*

*«Те, кто вернулся сюда во второй раз, включая меня, приехали, чтобы слушать. Они поняли, что аргументы победителя ни к чему не приводят. Например, я так же, как и раньше, хотел, чтобы Иерусалим оставался под контролем Израиля. Я все еще хотел, чтобы Израиль был еврейским государством. Но теперь я был способен принять арабский мир. Раньше я даже не рассматривал мир с арабами как возможный вариант. Теперь же я считаю, что это вполне возможно».*

Крайне редко можно встретить Посредника, выкрикивающего свои аргументы в лицо противникам в попытках убедить их в собственной

правоте. Эффективные лидеры применяют власть коммуникации более умело: они не разбираются, кто прав, а сосредотачиваются на понимании. Вместо того чтобы играть в прокурора, они признают и изучают собственный вклад в развитие конфликта<sup>26</sup>.

**Замените абстрактные заключения реальными связями.** Так называемые образованные люди обучаются мыслить в категориях теорий или идеологий. В некоторых кругах признаком интеллигентности считается образ мыслей, привязанный к известной идеологии: каждый может гордо назвать себя социалистом или капиталистом, либералом или консерватором. «Мы должны избегать абстракций, — советует Шломо Хассон, израильтянин, активно работающий в своей стране как с евреями, так и с палестинцами. — Я пытаюсь сам и советую моим согражданам искать друзей на другой стороне. Посмотрите, как они живут, какова их история. Не надейтесь только на статистику или политический анализ. Не пытайтесь навесить на другую сторону политический или экономический ярлык. Просто слушайте людей и их истории жизни. Это поможет вам заботиться о них так же, как вы делаете это по отношению к самим себе»<sup>27</sup>.

Похожий совет звучит из уст заслуженного конгрессмена Соединенных Штатов, пожелавшего остаться неизвестным читателям этой книги. «У меня есть серьезные политические разногласия с республиканцами, — говорит он. — Однако, проведя с ними два дня на выездной сессии, я понял, что у меня в голове уже выстроились стереотипы в отношении них. В деятельности моей собственной партии происходили вещи, приводившие меня в бешенство, — однако я не желал в этом признаваться даже себе самому. Гораздо проще было ненавидеть «другую сторону», чем противостоять тому, что не нравилось мне в своем собственном лагере».

**Покиньте собственные зоны комфорта.** Нам трудно отделиться от тех, кто думает так же, как мы, и начать общаться с людьми, которые ведут себя по-другому. Однако я призываю вас покинуть свои «зоны комфорта» и начать поиски тех, кто способен бросить вызов вашим представлениям о жизни. Если вы будете регулярно практиковать навыки присутствия, исследования и слушания, то ваш мир уже никогда не будет прежним. Сами того не осознавая, вы пересечете разделительные полосы, которые многие считают непреодолимыми.



## Глава 9

# Диалог

*Диалог* — общение с другой стороной с целью построения мостов.

### Основа: уход от позиции «или—или»

Основная проблема большинства конфликтов... состоит в том, чтобы заставить людей говорить друг с другом и слушать друг друга.

*Говард Райффа,  
The Art and Science of Communication*

Невозможно иметь культуру исполнения при отсутствии возможности для диалога.

*Ларри Боссиди, бывший CEO Honeywell*

За последние десять лет я работал более чем с сотней организаций и сообществ. На протяжении этого времени я внимательно следил за тем, чего чаще всего ожидали от моей работы клиенты. Они *не хотели* речей и презентаций. Они не хотели споров между двумя всезнайками, уверенными в собственной правоте и ошибочности мнения оппонента. Они не хотели еще одного «обмена мнениями», скрывающего реальные проблемы и игнорирующего сложные вопросы. Они требовали глубокого, честного, всеобъемлющего и уважительного диалога.

Диалог необходим, когда у людей совершенно разные отправные точки (также называемые взглядом на жизнь, системой убеждений и принципов или «ментальными моделями»). Как говорит Даниэл Янкелович, один из пионеров в области анализа общественных взглядов в последней четверти XX века, «обычное общение предполагает единую систему взгля-

дов»<sup>1</sup>. А при диалоге, наоборот, предполагается, что взгляды участников различны. Цель диалога состоит в создании коммуникации, несмотря на разделяющие его участников границы. Можно сказать, что диалог:

- позволяет выразить чувства полнее, чем в обычном споре;
- в отличие от других методов предполагает большую честность и готовность к взаимопониманию;
- предотвращает появление искусственных или вынужденных компромиссов;
- содействует познанию, появлению новых возможностей и инноваций;
- повышает шансы на то, что каждый из участников будет услышан;
- нацелен на достижение истины во всех аспектах<sup>2</sup>.

Проще говоря, диалог содействует доверию — важнейшему качеству для лидерства в условиях конфликта. Его цель не в том, чтобы все выглядело *красиво*, а в том, чтобы все было *эффективно*. Когда дело доходит до конфликта, гораздо эффективнее будет создать доверие, чем разрушать его. Каждый инструмент, использовавшийся нами до сих пор, позволил нам выстроить более сильную основу для создания доверия.

- Мы посвятили себя видению всего конфликта в целом (*целостное видение*).
- Мы проанализировали элементы конфликта и большие системы, частью которых он является (*системное мышление*).
- Мы убедились в том, что полностью присутствуем для того, чтобы учитывать реальность вне нас и наш собственный внутренний опыт общения с ней (*присутствие*).
- Мы начали задавать первые вопросы для того, чтобы увеличить степень нашего знания ситуации (*исследование*).
- Мы изучили несколько способов коммуникации для того, чтобы определить, какой из них наиболее применим (*сознательное общение*).

Теперь наша цель состоит в создании доверия, необходимого для формирования союзов между соперниками (*выстраивание мостов*),

чтобы они смогли выработать новые подходы и потенциальные про-  
рывы в конфликте (*инновации*).

Для достижения этой цели в игру должен вступить шестой инструмент — диалог. При умелом применении он превращается в уникальный источник силы, появление которого невозможно в других формах общения. Этот источник силы скрыт в наших предположениях — иначе говоря, наших невыраженных убеждениях, предрассудках, пристрастности и стереотипах друг о друге и о самом конфликте. Огромное количество энергии, необходимой для трансформации конфликта, прячется в «почве» наших предположений. Позволяя обнаружить эти предположения и делая их явными, диалог тем самым помогает освободить и использовать жизненно важную энергию. Упорный труд и настойчивость способны вырастить на этой почве урожай в виде трансформации.

Мне очень нравится ориентированное на действие определение доверия, данное Хулио Олалла — тренером из Чили и основателем организации Newfield Group, обучившей сотни тренеров на трех континентах. Думаю, оно вполне применимо в наших условиях. «Доверие, — пишет Олалла, — является необходимым начальным условием для скоординированных действий». Это определение в большой степени применимо для наших целей, так как говорит не о том, *что делает доверие возможным*, а о том, *что становится возможным благодаря доверию*. Оно говорит о связи доверия с инновационными результатами<sup>3</sup>.

Нет ничего удивительного в том, что именно доверие признается одним из важнейших условий личного и организационного познания. Если теперь, как говорит Питер Друкер, «организации строятся не на основе силы, а на основе доверия», то задача развития лидеров, способных укрепить доверие, а не разрушить его, становится все более приоритетной<sup>4</sup>. Однако, судя по современной статистике, лидеры наших дней *не строят* доверия. Согласно ежегодной оценке уровня доверия населения к основным учреждениям, проводимой Gallup, этот показатель в 2005 году снизился до рекордной цифры. Телевидению и газетам доверяют 28%, институту президентства — 44%, Верховному суду — 41%, крупному бизнесу и конгрессу — по 22%. Эти цифры и так не очень высоки, а их недавнее снижение означает, что поведение лидеров подрывает доверие к учреждениям<sup>5</sup>.

В результате возникает культура, более расположенная к возникновению конфликтов и не позволяющая им трансформироваться в возможности. Как замечает преподаватель Энн Льюис, «при отсутствии доверия вся остальная деятельность подвергается опасности»<sup>6</sup>. А Алан Голд, известный посредник, участвовавший в крайне сложных переговорах по трудовым конфликтам, говорит еще более жестко: «Доверие — это ключевое слово. Без него вы мертвы. Если нет доверия, не стоит и выходить на улицу»<sup>7</sup>.

Даже при низком уровне доверия можно добиться примирения и совершить прорыв. Однако достичь и поддерживать согласие при этом гораздо сложнее, чем в случаях, когда доверие между сторонами высоко. Чем глубже мы погружаемся в конфликт, желая трансформировать его, тем большим врагом становится наш собственный страх: он не дает развиваться творчеству. Доверие — это союзник Посредника, потому что оно повышает готовность к творчеству, что служит залогом выстраивания мостов и создания инноваций (еще двух инструментов Посредника, о которых пойдет речь в следующих главах). В конфликтах *низкого* градуса, когда стороны высказывают практически одинаковые предположения и имеют одни и те же цели, вполне достаточно обычного стиля решения проблем, применяемого Менеджерами. Однако в случае *высокого* градуса конфликта, участники которого действуют на основе различных предположений и имеют полярные интересы, может потребоваться диалог.

Обычный для корпораций или частной жизни спор с противоположных позиций не повышает уровня доверия. Напротив, открытый диалог (крайне редко встречающийся) в этом случае весьма эффективен. Для понимания причин происходящего полезно изучить *табл. 9-1*<sup>8</sup>.

Обратите внимание на то, что спор — это очень мощная стратегия для защиты имеющейся позиции, в то время как диалог направлен на исследование, выстраивание отношений и создание инноваций. «В моей практике не было случаев, чтобы кто-то из спорщиков мог убедить другого с помощью аргументов», — заметил Томас Джефферсон<sup>9</sup>.

Большинство из нас хорошо знакомы со спорами, ведь мы живем в культуре, нацеленной на споры (лингвист Дебора Таннен называет

**Табл. 9-1. Спор или диалог**

<b>Спор</b>	<b>Диалог</b>
Предполагается, что правильный ответ есть и именно вы его знаете	Предполагается, что части ответа есть у нескольких участников
Битва: участники пытаются доказать противной стороне ее неправоту	Сотрудничество: участники работают вместе над тем, чтобы достичь взаимопонимания
Нацелен на достижение победы	Нацелен на понимание, поиск смысла и соглашение
Слушание с целью найти слабые места и ответить контраргументами	Откровенный рассказ о собственных предположениях с целью их возможной переоценки
Защита собственных предположений как истины	Рассказ о собственных предположениях с целью их возможной переоценки
Способность увидеть ситуацию с двух сторон	Способность увидеть ситуацию со всех сторон
Защита собственной точки зрения от других	Признание того, что точка зрения других может улучшить наше видение картины
Поиск слабых мест и изъянов в позиции оппонента	Поиск сильных мест и здравого зерна в позиции других участников
Создание победителя и побежденного, препятствование дальнейшей дискуссии	Обсуждение вопроса даже после формального окончания дискуссии
Поиск или продавливание решения, полностью соответствующего вашей позиции	Поиск новых возможностей, а не поводов закрыть дискуссию

ее «культура аргументов»<sup>10</sup>). И если мы хотим построить более здоровое, сильное общество и гибкие, эффективные организации, то нам нужен язык, стимулирующий прогресс — а не поддерживающий статус-кво. Нам нужен язык, повышающий уровень обсуждения, а не

превращающий нашу жизнь в поле словесной битвы. Споры хороши, когда мы принимаем решения или набираем очки в нашу пользу, но только диалог является ключом к обновлению. Сила спора в том, что каждый из спорщиков может *выразить* собственную точку зрения. Однако преимущество диалога состоит в том, что каждое из высказанных мнений *может быть услышано*.

На заметку скептикам: не стоит воспринимать диалог как беспомощное, добродушное братание. Суть диалога состоит в изучении конфликта и достижении конкретных результатов. Какая бы стратегия или видение ни были приняты вами на вооружение, вы не сможете достичь результата, если процесс не доведен до конца. Сейчас заметно чаще организации, находясь в состоянии конфликта, ищут пути для диалога, потому что без него достигнутые результаты не будут устойчивыми. Организация или общество могут выработать ясные и вдохновляющие планы. Но если люди, вовлеченные в воплощение задуманного, чувствуют, что их не слушают, или считают свою работу непривлекательной и при этом их опасения не развеиваются путем искреннего диалога, поставленные задачи никогда не будут выполнены в полной мере. Как предупреждает Ларри Боссида в своей книге по корпоративному лидерству «Execution: The Discipline of Getting Things Done», организация не сможет поставить и достичь реалистичных целей, если не изучит предположения, на которых они основаны. В бизнесе диалог начинает применяться все чаще, потому что руководители компаний понимают: успех зависит именно от этой формы общения. Когда компании изучат этот инструмент Посредника (не забывая и о других), уровень их эффективности обязательно вырастет. В противном случае они упустят возможности для обновления и изменений.

Как член команды, обучающей лидеров корпораций основам ведения диалога, я плотно работал некоторое время назад с группой высших руководителей табачной индустрии. Все истории о курильщиках, умирающих от рака легких, муссировавшиеся в СМИ, передачи, обвинявшие руководителей компаний в двуличности и неуважении к человеческой жизни, начали играть свою роль. Лидеры табачной индустрии чувствовали себя в осаде. Со всех сторон они подвергались атакам общественных экспертов в области здравоохранения, главных санитарных врачей, представителей молодежных организаций и даже

религиозных деятелей. Понимая, что финансовый результат работы компаний зависит от того, смогут ли они успешно справиться с атаками на их репутацию, руководители начали искать поддержку извне, позволяющую им научиться диалогу.

Несмотря на мою личную точку зрения, я принял предложение, потому что хотел увидеть, как именно действуют высшие руководители международной компании в условиях, когда продаваемый ими продукт приводит к раковым заболеваниям. В целом я нашел, что это вполне достойные и заботливые люди, и отдал должное их честным попыткам понять позицию оппонентов и причины, по которым табачные компании превращались в глазах общества в изгоев. Их честность и открытость в отношениях, а также стремление глубоко изучить аргументы критиков, пусть даже болезненные, практически обезоружили меня.

Однако я легко заметил и границы их мышления. Да, они слушали, учились, принимали аргументы, задавали вопросы и искали новые «творческие» пути для разрешения конфликта с противодействующими силами. Однако в итоге эти люди никогда не выходили за рамки своих корпоративных ролей. Во время мозговых штурмов о формулировках их послания для молодежи на популярном веб-сайте или о действиях в ситуациях, когда им предъявлялись обвинения в продаже продукции бедным странам, население которых в должной степени не было проинформировано о связанных с курением угрозах, — каждый раз они оставались в границах собственных предположений. Они просто не могли поставить под сомнение вопросы глобального маркетинга, дистрибуции и продажи самого продукта, вызывавшего рак. И хотя они заявляли о том, что хотят «диалога», но не способны были воплотить на практике один из его важнейших принципов: они не подвергали сомнению свои предположения.

Диалог — это не пицца, его нельзя заказать через службу доставки. Руководитель компании не может приказать начать диалог, мэр города не может издать указ о начале диалога, учитель не может потребовать начала диалога от учеников. Диалог возможен только тогда, когда все вовлеченные в конфликт стороны желают участвовать в процессе. Только тогда недоверие превращается в свою противоположность.

Когда-то администрация штата Калифорния провела исследование с целью понять, как справляться с «отсутствием связи» между

гражданами и правительством. Итоги были неутешительны. Согласно выводам исследователей, «штат страдает от всеобъемлющей атмосферы недоверия, препятствующей разрешению практически любого вопроса». После проведения более глубокого исследования в пятнадцати районах штата исследователи дали заказчику несколько рекомендаций, в том числе «преодолеть заикленность коммуникации между гражданами и правительством — перейти от односторонних действий к двустороннему диалогу». В заключительной части отчета авторы более полно раскрыли свою мысль: «Штат сможет справиться с самыми разными задачами — начиная с проблем школ, транспорта и здравоохранения и заканчивая вопросами иммиграции, пособий и системы уголовного судопроизводства, — только обратив внимание на более важные вопросы: недоверие и отсутствие связи. Для того чтобы решить эти вопросы, нужно сделать следующий шаг — *настало время диалога*»<sup>11</sup>. Если правительство штата Калифорния последует этому совету, то диалог не только улучшит коммуникацию между ним и гражданами штата, но и повысит качество принимаемых решений.

Диалог способен помочь не только отдельному государству или компании, но также и всему миру. Никогда раньше человечество не нуждалось столь сильно в глобальном диалоге по вопросам, касающимся каждого из нас. Любая из проблем, с которой сталкивается цивилизация — бедность, угроза терроризма, глобальное потепление, СПИД, — может быть решена гораздо более эффективно, если мы начнем глубокий диалог.

## Приложение: в преддверии надежды

Диалог — это ступень, позволяющая преодолеть прежние границы возможного, совершить невиданные шаги и дать надежду ожидающим.

*Лаура Шасин, Public Conversation Project*<sup>12</sup>

Диалог требует сосредоточенности и ресурсов, поэтому к нему нельзя приступать от случая к случаю. Если наши обыденные конфликты



могут быть разрешены путем простого общения, то лучше не усложнять ситуацию и провести встречу или митинг, подобный тем, в которых мы участвуем почти ежедневно. Однако нам не обойтись без серьезного диалога в случаях, когда:

- уровень недоверия не позволяет выполнять необходимую работу;
- коренным образом различающиеся позиции вызывают хроническое непонимание;
- планируемые изменения затронут всю организацию или сообщество;
- к вашему сообществу присоединяется новая группа или происходит слияние двух компаний;
- вы и ваши коллеги оправляетесь от последствий кризиса;
- новая стратегия предполагает равное вовлечение<sup>13</sup>.

В этих и подобных им обстоятельствах вы получите высокий возврат от инвестиций в диалог. Он поможет сберечь деньги, время, нервы, а в случае крупных политических событий — и жизни.

Даже самые жесткие лидеры, наподобие твердолобых патриотов вроде Рональда Рейгана, знали, в какой момент нужно перейти к диалогу. Как писал в своем письме соболезнования, направленном Нэнси Рейган после смерти ее мужа, бывший советский лидер Михаил Горбачев, «самым главным за прошедшие годы было то, что мы реализовали нашу потребность в диалоге». По мнению Горбачева, и он сам, и Рейган верили, что решение этой задачи стало их «завещанием для нового поколения политических лидеров»<sup>14</sup>.

Как считает бывший сотрудник Пентагона Томас Барнетт, «диалог глухих», свойственный Америке даже после событий 11 сентября, разделяет нас и ставит под угрозу весь мир. После террористических атак на Всемирный торговый центр и Пентагон Барнетт занимал важный пост в департаменте преобразования войск министерства обороны США. Он был глубоко обеспокоен тем, что «война с терроризмом» потребовала «экстраординарных подходов и экстраординарных способов оправдания действий». Барнетт опасается, что общественное мнение по вопросу ответных действий против террора крайне поляризовано,

а диалог затруднен. *«Нам придется выбирать одно из двух: либо мы убьем всех этих гадов, либо дадим каждому нашему солдату возможность вернуться домой живым, — саркастически пишет он в своей книге “The Pentagon’s New Map”. — Мы либо тратим деньги на многолетнюю войну, либо даем миру шанс».* В настоящее время Барнетт работает старшим стратегическим исследователем в Военно-морском колледже и считает, что международная политика должна быть основана не на страхе, а на глубоком, открытом диалоге<sup>15</sup>.

Недавно я работал с группой опытных руководителей ПРООН. Вместе мы изучали различные определения понятия «диалог», существующие в мире. Пожалуй, самое сильное определение прозвучало из уст высокого бородатого араба с Ближнего Востока по имени Сайед Ака. «Диалог — это не просто физический акт речи, — сказал он. — Это расширение сознания».

Чтобы дать такое емкое определение, требуется опыт всей жизни. Одна из причин, по которой Ака смог настолько четко понять и выразить уникальную способность диалога как средства трансформации, связана с его родом деятельности: он консультант Программы ООН по разминированию, проводимой Бюро по предотвращению кризисов и восстановлению. Участвуя в обсуждениях Договора о запрещении мин, а также работая с противодействующими группировками в Судане и на Шри-Ланке, он в полной мере убедился в том, к каким важнейшим изменениям приводит диалог. В рамках его собственной деятельности способность или неспособность общества избавиться от наследия военных времен в виде опасных взрывчатых веществ означает выбор между жизнью и смертью.

Являясь на протяжении нескольких лет консультантом ПРООН, я лично мог засвидетельствовать, насколько вся цивилизация требует диалога. Беседуя более чем с сорока высшими руководителями ПРООН в Нью-Йорке, Осло, Женеве и Бейруте, отвечавшими за деятельность более чем в ста пятидесяти государствах, я просил каждого из них назвать страны, где диалог помог избежать насилия или преодолеть его последствия. Таких стран набралось свыше сорока. Это были и страны, ранее входившие в состав СССР, такие как Украина, Узбекистан и Таджикистан. Это были африканские страны, такие как ЮАР, Зимбабве, Кения, Сьерра-Леоне, Кот-д’Ивуар и Либерия. Это были и

латиноамериканские страны, такие как Колумбия, Перу, Венесуэла, Гаити и Сальвадор. И наконец, это были азиатские страны — Непал, Шри-Ланка, Бирма, Индонезия, а также Тибет (в составе КНР).

Из сотен примеров конфликтов, когда диалог применялся в качестве инструмента Посредника, я выбрал несколько. Их анализ позволяет выявить поистине уникальные возможности:

- спорный вопрос в школе;
- поляризованное общество;
- глобальная компания в условиях кризиса;
- разделенная нация;
- регион в конфликте;
- континент в рискованной ситуации;
- мир в состоянии войны.

На каждом уровне общества — будь то школы или корпорации, местное сообщество или государство, континенты или мир в целом — диалог позволяет трансформировать конфликт и превратить его в возможность. Когда вы будете изучать следующие семь примеров, старайтесь сосредоточиться не на деталях и особенностях каждого из них, а на общей черте — диалоге, имевшем место в каждом случае.

### **Спорный вопрос в школе**

Проводя как-то занятие по лидерству среди двадцати пяти директоров школ, я попросил их поделиться историями личного участия в решении спорных образовательных вопросов. Обычно это задание используется для выявления «скрытых мотивов», оставляемых политиками на усмотрение граждан. После того как мы составили список наиболее злободневных конфликтов, включавший обязательность молитвы в школах, стандартизированное тестирование и расизм, одна из групп выбрала для дальнейшего обсуждения вопрос единой школьной формы.

*«Мне никогда не нравилась униформа в школах, — сказала одна из участниц, белая женщина примерно пятидесяти лет. — Не знаю почему,*

*но она меня просто угнетает. Вместо разных цветов, подчеркивающих индивидуальность, я постоянно вижу лишь скучные и неживые оттенки голубого или серого». Она немного помолчала, затем посмотрела в окно. Когда она снова повернулась к группе, по ее щеке катилась слеза: «Мой отец надевал униформу каждый раз, когда уходил по выходным на сборы армейских резервистов. Я ненавидела эти расставания. Однажды, когда мне было тринадцать лет, он должен был надеть свою форму надолго. Он ушел на вьетнамскую войну и не вернулся. Я думаю, что ненавижу униформу именно с этого времени».*

Кто-то протянул ей платок, чтобы она смогла утереть слезы. Внимание быстро переключилось на другого участника, афроамериканского директора школы, сидевшего рядом с ней. Убедившись в том, что его соседка справилась со своими эмоциями, он стал рассказывать:

*«Когда я начал учиться в университете, то помимо меня там было лишь несколько представителей этнических меньшинств. Полагаю, моим соученикам было настолько неприятно думать о расовом вопросе, что они попросту игнорировали меня. Они не вели себя грубо; скорее всего, они просто боялись совершить какую-нибудь ошибку. Поэтому притворялись, что меня не существует».*

*В конце первого года моей учебы я уже играл на трубе в ансамбле, но был все так же незаметен... Просто один из толпы. Однако на второй год учебы я смог по итогам конкурса стать тамбурмажором — вы, наверное, замечали таких ребят, идущих с жезлом впереди ансамбля на парадах и задающих ритм. И вдруг я заметил, что меня начали замечать, даже в униформе. Сначала на меня стали обращать внимание участники ансамбля, затем со мной начали здороваться и другие. На следующем курсе я решил баллотироваться в президенты класса. Неожиданно для самого себя я выиграл.*

*Возможно, из-за такого моего опыта я положительно отношусь к школьной униформе. По-моему, она позволяет создать какие-то новые узы».*

На мгновение вся группа замолчала. Они, как и я сам, чувствовали, что обе истории были правдивыми, честными и звучали от всего

сердца. Также все слушатели понимали, что выступавшие пришли к совершенно противоположным заключениям. Если бы эти две истории не прозвучали, то группа могла бы еще часами спорить о «качественных сторонах вопроса». Теперь же, услышав оба рассказа и относясь к ним с должным уважением, участники были готовы к диалогу, ориентированному на поиск решения<sup>16</sup>.

### **Поляризованное общество**

Однажды, в ходе исследования конфликта 1990-х годов, возникшего в американском обществе, я принял самое деятельное участие в рассмотрении столкновения между руководителями школы и их «консервативными» союзниками с одной стороны и учительницей английского языка и ее «либеральной» группой поддержки — с другой. Разумеется, у обеих сторон было собственное видение произошедшего.

*Версия А.* Контракт с учительницей английского языка не был продлен из-за вопросов нарушения субординации. Несмотря на предупреждения прямого руководителя о том, что избранная ею для постановки пьеса имеет «спорное содержание», она продолжила репетиции. Руководство школы, призванное защищать ценности сообщества и оберегать учащихся от неприемлемой информации, посчитало своим долгом уволить учительницу. В разразившемся скандале их действия были поддержаны Христианской коалицией и другими «консервативными» группами.

*Версия В.* Популярный и уважаемый учитель был предательски уволен руководством школы, поддавшимся давлению организаций правого толка и нарушившим свободу слова учащихся. Учительница подверглась нападкам и увольнению из-за того, что выбранная ею к постановке пьеса лауреата Пулитцеровской премии имела ряд персонажей гомосексуальной ориентации, использовавших в репликах нецензурные слова. В знак поддержки пьесе сыграли звезды Голливуда. Также учительницу поддержали несколько американских правозащитных организаций. После того как она прочла пьесу в городском театре, зал аплодировал ей стоя.

Каждая из сторон провела собственную пресс-конференцию с участием приверженцев той или иной версии. Однако только когда я

с моими коллегами инициировал диалог, пригласив представителей обеих сторон, участники конфликта постепенно начали слышать то, что говорили оппоненты. Они быстро осознали, что обе версии были достаточно далеки от истины и носили односторонний характер, — в результате несколько участников посчитали своим долгом продолжить диалог, чтобы избежать дальнейшей поляризации<sup>17</sup>.

### **Глобальная компания в условиях кризиса**

Когда Гюнтер Тилен в 2002 году стал руководителем глобального медийного гиганта Bertelsmann, в тот же миг он ступил на минное поле. Его предшественник оставил после себя неутраченную битву между компанией и ее крупнейшими инвесторами, семьей Мон. Основатели прежде семейной компании, во главе с сильным духом восьмидесятилетним Райнхардом Моном, были настолько рассержены ситуацией, что изменили устав для того, чтобы усилить власть семьи и ослабить влияние формального руководителя. Помимо своего шаткого положения Тилен должен был решить вопрос с долгом компании, составившим около \$3,5 млрд. И наконец, стоит отметить, что медийный рынок в то время становился все более конкурентным.

Если бы Тилен подошел к решению вопроса как Менеджер, то долго не продержался бы на своем месте. Многие обозреватели предрекали ему короткую карьеру. Однако на самом деле случилось обратное. Спустя несколько месяцев после начала работы Тилен инициировал проведение систематического диалога со всеми сторонами, вовлеченными в конфликт. Он предпринял несколько немедленных шагов по наведению мостов между семьей Мон и руководством компании. Отдавая предпочтение сильным направлениям компании (и распродавая некоторые из ее слабых звеньев), Тилен сократил уровень задолженности на 80%. Вместо того чтобы раздавать подчиненным приказы сверху, он отменил имевшийся в компании принцип централизации, дал больше автономии различным подразделениям и смог наладить эффективный диалог внутри управленческой команды. «Все наши компании настолько разные и требуют столь разных управленческих навыков, что один человек попросту не может управлять ими всеми», — говорил Тилен.

Предприняв эти шаги, Тилен смог создать ощущение совместного владения бизнесом среди всех руководителей подразделений. Когда же он вновь приступил к приобретениям, то делал это так, чтобы выстроить синергию между различными частями компании. И хотя стабильный рост Bertelsmann еще под вопросом, компания явно находится в лучшей ситуации по сравнению с 2002 годом, до прихода Тилена<sup>18</sup>.

### **Разделенная нация**

После того как все банковские вклады были заморожены, банки в столице были атакованы разъяренными бандами. Внезапно страну охватила волна насилия. Сначала подал в отставку один президент, потом, всего через несколько недель, то же самое сделал его преемник. Третий президент подал в отставку практически сразу же после присяги. Казалось, страна неуправляема; никто не мог остановить это свободное падение в хаос. Доверие практически ко всем общественным учреждениям исчезло, и правительство объявило о введении чрезвычайного положения. Страна была готова либо к гражданской войне, либо к анархии.

Так выглядела Аргентина в конце 2001 года.

Однако в декабре 2004 года новости носили совершенно другой характер. Возрождение Аргентины поразило весь мир. Ее экономика росла рекордными темпами. Правительство было стабильным, а доверие к государственным учреждениям — сильным. И хотя многие вопросы пока не были решены, страна благополучно пережила кризис.

Одна из многих причин, приведших к столь знаменательному развороту, была связана с Аргентинским диалогом (Dialogo Argentina). Основными инициаторами диалога были ПРООН, оказавшая техническую и политическую поддержку, и католическая церковь, в сотрудничестве с лидерами других конфессий оказавшая моральную поддержку. Инициаторы смогли собрать за одним столом множество заинтересованных сторон конфликта — правительство, представителей бизнеса, профсоюзов, средств массовой информации и т.д. — для того, чтобы перекроить социальную ткань страны. Этот процесс, продолжавшийся несколько лет, позволил предотвратить насилие, содействовал возрождению

доверия, привел к появлению инновационной социальной политики и помог зазвучать новым голосам в руководстве страны.

В начале 2004 года я приехал на неделю в Буэнос-Айрес в составе независимой оценочной команды для того, чтобы провести интервью с ключевыми участниками диалога. Я вместе с коллегами беседовал с экс-президентами, судьями, раввинами и священниками, радикальными критиками, лидерами бизнес-сообщества, активистами гражданского общества и многими другими.

*«Чем этот диалог отличался от других? — спрашивали мы каждого из них. — Чем он был не похож на другие, привычные встречи и политические обсуждения?»*

*«Мы слушали друг друга в рамках доселе не применявшейся политической культуры», — ответил бывший министр экономики.*

*«Мы переключили с конфронтации на сотрудничество», — сказал главный раввин.*

*«Мы стали ценить различия, вместо того чтобы пытаться их уничтожить», — заметил ученый.*

*«Мы создали горизонтальное пространство в культуре вертикальной иерархии», — произнес глава протестантской церкви.*

*«Мы вместе встали против насилия, — сказал экс-президент и добавил: — Если у вас нет диалога, то это закончится насилием».*

*«Мы изменили отношение общества и политическую культуру, а не только законы», — отметил судья Верховного суда.*

По-своему и своими словами каждый из них пришел к заключению о том, что Аргентинский диалог был чем-то новым и важным и, возможно, спас страну от гражданской войны. Это не было еще одним «национальным обсуждением», или «публичными слушаниями», или даже «конференцией по вопросам единства». Впервые в истории это был настоящий диалог.

### **Регион в конфликте**

Не так давно я консультировал New Israel Fund, ближневосточную организацию, в составе и руководстве которой есть и евреи, и палестинцы.



Несмотря на глубокие различия, они работали рука об руку, занимаясь помимо прочего распределением средств между нуждавшимися. Когда я задал вопрос, каким образом им удается так успешно сотрудничать, один из руководителей ответил: «Мы способны примиряться с парадоксами». Исследуя ситуацию дальше, я попросил еврейского и палестинского членов организации суммировать имевшиеся между сторонами расхождения, рассказать мне истории об их единой родине.

Вот две истории: первая рассказана палестинским мужчиной, а вторая — израильской женщиной.

*Рассказ палестинца: Аль-Накба («Бедствие»)*

Создание в 1948 году на руинах палестинской нации Государства Израиль явилось огромной трагедией. Разрушались целые деревни, а земли и собственность были конфискованы. Это привело к тому, что сотни тысяч палестинцев стали беженцами. За один день палестинцы стали меньшинством у себя на родине. Правительство систематически разрушало их социальные, экономические и политические структуры.

*Рассказ израильтянки: «Независимость»*

Еврейская нация заслужила историческое право на создание еврейского государства в Израиле на Земле обетованной. С первых моментов появления государства арабские нации постоянно наносили ему удары, стремясь его уничтожить. Израиль смело отказался от британского мандата, и с тех пор еврейское государство борется за свое существование на Ближнем Востоке в окружении врагов, постоянно грозящих ему уничтожением. Израиль был объявлен государством согласно плану разделения, утвержденному ООН. К сожалению, палестинское руководство отвергло план, чем принесло собственному народу еще большие бедствия, и страна со всем ее населением осталась на положении беженцев.

Противоречия между двумя сторонами были практически непреодолимыми. Обычно мы хотим «разрешить противоречия», «получить факты», решить, кто прав, и выявить, кто лжет. Однако этот конфликт развивается исключительно потому, что в *обеих* историях содержатся частицы правды.

New Israel Fund остается одной из наиболее эффективных филантропических организаций в зоне разделения Израиля и Палестины в

том числе потому, что способен выдержать этот парадокс и ужиться с ним. Парадокс поддается управлению благодаря поддержанию организационной культуры, основанной на диалоге, — уважающей различные взгляды на историю и правду каждого из двух страдающих на протяжении десятилетий народов.

### **Континент в опасности**

Сегодня весь мир признает, что Африка является континентом, наиболее сильно пораженным вирусом СПИДа. Многие — и рок-певец, и экс-президент США, и ООН, и всемирные организации в сфере здравоохранения, и частные фонды — сосредоточили свое внимание на этом континенте, находящемся в зоне риска. В результате их усилий в Африку из Европы и США отправляются все лекарства против этого заболевания. Эти люди и организации понимают, что пока медицина и филантропия не объединятся, чтобы сражаться со СПИДом *прямо сейчас*, возможный ущерб от эпидемии для Африки — и всего мира — будет катастрофическим.

Вместе с тем мир *не признает*, что у Африки есть собственные способы борьбы со СПИДом. Когда у африканцев диагностируется СПИД, большинство из них не идет к врачу, лечащему по западным принципам. Они скорее пойдут к традиционному африканскому целителю. И хотя это не доказано клиническими исследованиями (по крайней мере, по западным стандартам), африканские целители, использующие местные — а также китайские — травы, способны достичь значительного успеха в борьбе с синдромом приобретенного иммунодефицита.

Жизни миллионов людей, имеющих положительный тест на СПИД/ВИЧ, зависят от качества доступного им лечения, поэтому важно тратить каждый имеющийся доллар на самые эффективные способы лечения. Между тем сообщество исследователей и борцов с болезнью разделилось надвое. Первые считают, что лучшим способом борьбы являются лекарства ARV (anti-retro-vital), и следовательно, основная задача — предоставить ARV миллионам пациентов. Вторые полагают, что ARV — всего лишь один из способов борьбы с болезнью и зачастую более эффективными могут быть другие подходы,

например лечение травами. Несмотря на единство намерений, многие из приверженцев «основного» подхода не хотят, чтобы деньги расходовались на непротестированные, экспериментальные методы первобытных шаманов. Сторонники «альтернативных» подходов, напротив, не желают, чтобы деньги расходовались только на единственный подход, который к тому же имеет побочные эффекты и является достаточно дорогостоящим. Постепенно расхождения привели к взаимным подозрениям и соревнованию между сторонами.

В начале 2005 года моя коллега Мэри Энн Буррис, директор Trust for Indigenous Culture and Health, провела сводное собрание европейских представителей обеих групп, направленное на выстраивание постоянного и прямого диалога лицом к лицу<sup>19</sup>. Направляя их диалог, я с удивлением наблюдал за тем, как две стороны постепенно отказывались от негативных предположений относительно друг друга. Они признали заслуги друг друга в деле помощи страдавшим от СПИДа и поэтому стали выражать большую готовность к совместному изучению имевшихся у них расхождений. Инициированное ими совместное исследование в настоящее время позволяет развить более творческие и обширные подходы к лечению СПИДа и борьбе с ним — подходы, которые обязательно помогут спасти жизни людей<sup>20</sup>.

### **Мир в состоянии войны**

Вместо того чтобы просто отдать приказ о казни членов глобальной террористической сети Аль-Каида, йеменский судья Хамуд аль-Хитар решил применить другой способ. Он попытался вовлечь пятерых членов Аль-Каиды, приговоренных к смерти за совершенные преступления, в дискуссию об исламе. «Если вы убедите нас в том, что ваши идеи оправданы Кораном, мы присоединимся к вашей борьбе, — сообщили террористам судья и четверо ученых. — Однако если мы сумеем убедить вас в наших идеях, то вы согласитесь отказаться от насилия».

Форма, в которой было сделано предложение, позволила считать его не дебатами, а диалогом. Судья не стал сразу обвинять членов Аль-Каиды в ошибочности их пути — он начал внимательно слушать и задавать вопросы. «Важной частью диалога является взаимное

уважение, — говорит судья. — Признание свободы выражения, интеллекта и наличия различных мнений заставляет вас слушать и показывать интерес к точке зрения другой стороны». Только когда взаимное доверие достигло определенного градуса, судья достал Коран и начал с его помощью подвергать сомнению предположения террористов и логику их мышления. (Судья часто цитирует высказывание о том, что убивший душу равен убитому все человечество, а спасший душу равен спасшему все человечество.)

После нескольких месяцев «теологических диалогов» все пять членов Аль-Каиды отказались от насильственных методов. Программа продолжилась и имела потрясающий успех. Несмотря на то что Йемен является очагом исламского экстремизма (многие из рекрутов Осамы бен Ладена, живущие в его лагерях в Афганистане, — выходцы из этой маленькой страны на берегу Красного моря), терроризм здесь не имеет большой поддержки. К судье аль-Хитару зачастили западные дипломаты, желавшие побольше узнать о его необычных и ненасильственных методах борьбы с терроризмом, основанных на диалоге<sup>21</sup>.

Этот пример диалога в действии содержит важные для каждого из нас уроки. Сейчас мы все находимся внутри системы координат войны «терроризм–контртерроризм». Крайне печально, что США и их союзники считают, что они продвигают «свободу без границ», а критики Запада рассматривают сторонников Америки как «убийц без границ»<sup>22</sup>. Если обе стороны будут действовать в рамках конфликта только насильственным путем, конфликт лишь расширится. Однако если нам удастся найти другие способы управлять конфликтом, а в итоге трансформировать его, он превратится в нечто более полезное — диалог о будущем человечества в нашем небольшом и все более неустойчивом доме.

Если мы будем настойчиво искать точки соприкосновения между противоборствующими сторонами в войне с терроризмом или других описанных выше случаях, *изменяются сами способы коммуникации*. Мы должны перейти от форм общения, поддерживающих конфликт, к формам, позволяющим ему видоизменяться, а в конце концов — трансформироваться. Посредники путем жесткого, но честного диалога могут заложить основу, необходимую для выстраивания мостов над различиями и запуска инновационных процессов.

## Подсказки к диалогу

Пытайтесь достичь эффекта ряби.  
Не скрывайте предположения.  
Выявляйте тайные планы.  
Уравнивайте разные степени силы.  
При необходимости объединяйте диалог с действием.  
Если уровень доверия низок, выстройте его заново.  
Противодействуйте высокомерию с помощью диалога.  
Используйте уважение для разрушения стереотипов.

**Пытайтесь достичь эффекта ряби.** В отличие от простых приказов диалог требует много времени и энергии. Поэтому его нужно вести по тем вопросам, решение которых принесет самые высокие дивиденды. Так как мы не в состоянии в равной степени заниматься всем, что влияет на нашу организацию или сообщество, рекомендуется выбрать по возможности вопрос, который:

- приведет к реальному улучшению жизни людей;
- придаст людям силы и дополнительную энергию;
- однозначно уменьшит, а не увеличит разногласия между людьми;
- будет важен для многих людей, и эффект решения будет глубоко прочувствован ими;
- создаст финансовые и человеческие ресурсы для следующих диалогов<sup>23</sup>.

Другими словами, сосредоточьтесь на вопросах, которые приведут к эффекту ряби. Мы хотим, чтобы диалог по вопросу X повлиял на решение вопросов Y и Z.

**Не скрывайте предположения.** Подобно сокровищам, наши предположения скрыты и не лежат на поверхности. Попробуйте пройти сквозь поверхностные (и зачастую искусственно созданные) слои — не для того, чтобы изменить чью-либо точку зрения, а с познавательной целью. У большинства конфликтов, как у деревьев, существует целый клубок корней. Скрытые причины спора могут быть выявлены путем систематического исследования и диалога даже у наиболее упертых

соперников, но только в случае (и я подчеркиваю это), если они не считают возможным одержать победу в борьбе другими способами<sup>24</sup>.

В одном почти идиллическом сельском районе однажды произошел удивительный случай — практически в один момент была нарушена гармония. Вопрос о выпуске местной школой облигаций сделал врагами вчерашних добрых соседей. Поначалу жители просто не могли понять, почему они вдруг так разделились. Те, кто выступал «за», хотели, чтобы облигационный заем позволил городу собрать деньги для школ. Они были уверены в том, что школы нуждаются в дополнительном финансировании, и предполагали (правда, ошибочно), что все противники займа просто не заботятся о школе и детях. Группа, выступавшая «против», утверждала, что школы всегда просят денег, а потом растрачивают их из-за неэффективного управления. Она (также ошибочно) полагала, что в пользу займа выступают богатые либералы, не имеющие каких-либо забот в финансовой сфере.

В последовавшей вслед за этим политической кампании решение о выпуске займа было отклонено, а разъяренная группа его сторонников поклялась продолжить борьбу на следующих выборах.

Несколько друзей, представлявших обе стороны конфликта, были обеспокоены расплывшимся ядом недоверия и возможным дальнейшим ухудшением ситуации. Они начали регулярно встречаться за завтраками для неформального обсуждения конфликта. На третьем завтраке предположения показали на поверхности. Сторонники займа стали понимать: противная сторона была вполне согласна с тем, что школе требовалось больше денег, — но не могла согласиться с предложением администрации построить новую школу *за пределами* города. Противники займа хотели бы достроить новое крыло к существующей школе, стоявшей в центре города. Они проголосовали против финансирования, потому что боялись неправильных действий администрации в случае положительного решения о займе. Как только неверные предположения выплыли на поверхность, обе стороны смогли организовать новую коалицию, и на очередных выборах вопрос о займе легко получил одобрение. Всего через несколько месяцев началась работа по перестройке старого здания школы в центре города. Освободив себя из тюрьмы собственных предположений, обе стороны смогли вновь объединить весь город — и преподать своим

детям урок лидерства, более ценный, чем можно было бы прочитать в любой книге.

**Выявляйте тайные планы.** Часто мы ведем себя наподобие двух директоров школ, имевших разные точки зрения по вопросу школьной униформы (мы описывали этот случай выше). В индивидуалистическом, конкурентном обществе каждый из участников начинает переговоры, имея свой собственный, личный план. Часть этого плана мы показываем остальным, часть скрываем, чтобы не «ослабить нашу переговорную позицию». Даже если мы верим старой поговорке о том, что «честность является лучшей политикой», все равно мы хотим защитить собственные интересы. (Как говорил один агент ЦРУ, «что касается лжи в ответ на вопрос конгресса — вы можете называть это ложью, мы же называем это поддержанием секретности»<sup>25</sup>.)

Люди боятся собственной откровенности. Они на самом деле напуганы (хотя не всегда это признают), потому что верят, и зачастую не без оснований, что другие люди хотят другого исхода. Если смотреть на мир таким образом, то тайные планы не являются чем-то нечестным и не свидетельствуют о скрытности — это всего лишь мудрая стратегия проведения переговоров. Диалог создает большую прозрачность. Нам не нужно *отказываться* от собственных планов — нас приглашают вытащить наши планы из-под стола и сделать доступными для всех. Весь вопрос состоит в том, чтобы превратить «их историю» и «нашу историю» в «большую историю», или то, что эксперты в области разрешения конфликтов называют «третьей историей»<sup>26</sup>. Когда тайное становится явным, а невидимое — видимым, общая история может стать более глубокой, а прогресс — возможным. И хотя сама проблема в этот момент еще не решается, однако позиции смягчаются, а интересы сторон выходят на поверхность<sup>27</sup>. И у нас открывается доступ к энергии, мудрости и страсти, необходимым для трансформации.

**Уравнивайте разные степени силы.** В большинстве конфликтов заинтересованные стороны обладают разными уровнями власти, статусом или доступом к ресурсам. Посредники должны признавать эти факты при выстраивании диалога или проведении переговоров<sup>28</sup>. Одним из критериев оценки эффективности диалога является то, к чему он приводит. Если вы, так же как и я, верите, что неравенство силы должно сокращаться, а не увеличиваться, тогда процесс диалога

необходимо выстраивать с учетом этого. Те, кто считает, будто им не хватает власти или статуса, должны почувствовать, что в долгосрочной перспективе в результате процесса диалога они станут сильнее. Если этого не происходит, то весь процесс должен быть изменен.

«Диалог ставит нас на один уровень, — считает Джандоменико Пикко, председатель недавно проходившего под эгидой ООН Диалога между цивилизациями. — Мы включаем других настолько, насколько хотим, чтобы включили нас. Мы слушаем настолько, насколько хотим, чтобы услышали нас. В этих условиях диалог может привести к новой модели глобальных отношений <...> в которой самый слабый обладает привилегией быть услышанным, а самый сильный должен считать для себя необходимым тратить время и силы на объяснение своей позиции другим [курсив автора]»<sup>29</sup>.

Пикко, как и другие известные Посредники, знает, что он не в состоянии волшебным образом сделать всех «равными» в условиях реальных конфликтов. Однако если диалог выстроен правильно, различный статус участников может быть проигнорирован достаточно надолго для того, чтобы запустить творческие процессы всех сторон. «Отмена статуса» во время диалогов, по рекомендации Даниэля Янкевича, не приводит к автоматическому изменению статуса участника в окружающем мире. Вместе с тем такая отмена способна ослабить железную хватку статусных различий и повысить степень свободы и творчества у всех вовлеченных в диалог<sup>30</sup>.

**При необходимости объединяйте диалог с действием.** Мандела, Кинг, Ганди и другие лидеры, обладавшие видением, использовали диалог для достижения собственных целей. Однако их успех в диалоге отчасти зависел от решительных действий. Демонстрации, бойкоты, ненасильственные акты протеста — зачастую такие и подобные формы действия необходимы для того, чтобы заставить диалог работать.

Если вы являетесь частью какого-либо движения, направленного на изменение, то не давайте загнать себя в ловушку «или—или». Вы не стоите перед выбором — действие *или* диалог. Вопрос заключается только в том, как совмещать их для наибольшего эффекта.

**Если уровень доверия низок, выстройте его заново.** Во многих конфликтных ситуациях Посредник может заметить, что уровень доверия существенно снизился из-за трений между сторонами, пре-



дательства, враждебности, а иногда и насилия. Если уровень доверия низок, выстройте его заново, относясь к участникам с должным уважением и достоинством. Создайте «контейнер» или среду, в которой они будут чувствовать себя в безопасности; согласуйте и примените основные правила или кодекс поведения; внимательно и заботливо выслушайте рассказ о ситуации; избегайте обвинений, унижения или мгновенного наклеивания ярлыков<sup>31</sup>. Другими словами, используйте инструменты, описанные в этой и предшествующих главах, для того, чтобы путем выстраивания мостов и создания инноваций трансформировать конфликт.

**Противодействуйте высокомерию с помощью диалога.** Участие в диалоге не предполагает того, что какая-то из сторон будет чувствовать себя «более хорошей» по отношению к другой. Цель состоит не в том, чтобы продемонстрировать всем, какие мы смысленные. Напротив, речь идет о том, насколько откровенно мы сможем поделиться тем, что знаем, и рассказать о том, чего не знаем. Если участвовать в диалоге только для того, чтобы провалить собственный план, то не стоит удивляться, столкнувшись с противодействием (не рассчитывайте, что вам удастся кого-либо обмануть, замаскировав защиту собственных интересов под непредвзятое исследование). Однако если наше стремление к диалогу является искренним и честным и мы обладаем достаточной настойчивостью, то конфликт предстанет перед нами более ясным, прозрачным и готовым к трансформации.

**Используйте уважение для разрушения стереотипов.** Хотя слово «араб» является одним из самых ярких стереотипов в средствах массовой информации и часто ассоциируется с идеологическими фанатиками, но одна из лучших книг о стереотипах была написана человеком, которого вполне можно назвать этим словом. Каждый из нас — это «особый случай», заключает Амин Маалоуф в своей книге «Les Identités Meurtrières» (название можно перевести как «смертоносные идентичности»). «Каждый индивидуум без исключения обладает сложной идентичностью», — пишет автор<sup>32</sup>.

Если мы кого-то «уважаем» (английское слово *respect* происходит от латинского выражения, означающего «посмотреть вновь»), то стереотипы в отношении человека отпадают сами собой, как бы растворяясь в естественном желании узнать другого и быть узнаанным

им. Человеческой природе в принципе свойственно отказываться от черно-белых стереотипов. К примеру, Маалоуф является выходцем из горных районов южного Ливана, арабское население которого исповедует христианство примерно со II—III века нашей эры. То, что он *одновременно* араб и христианин, отличает его от многих других — либо арабов, либо христиан. Маалоуф постоянно живет во Франции, а в свое время окончил Иезуитский католический университет. При этом он входит в ливанскую диаспору — как минимум в одну из двенадцати человеческих популяций, где наблюдается такая смесь<sup>33</sup>.

В рамках всего одного абзаца изначальный образ «араба» превращается в реального человека, с его арабо-французско-христианской уникальностью. Если мы научимся уважать различия, а не приклеивать ярлыки или как-то еще классифицировать людей, то можно только гадать, скольких страданий мы избежим и сколько необыкновенных возможностей появится перед нами.

«Мы убили много чужаков, они убили нескольких из нас, — сказал южноафриканец Эжен де Кок, который входил в руководство системы апартеида и был одним из самых безжалостных палачей и убийц прежнего режима, а сейчас отбывает пожизненный тюремный срок за преступления против человечества. — Мы боролись ни за что, мы на самом деле сражались друг с другом просто ни за что. Мы все могли бы остаться в живых и посидеть вместе за пивом»<sup>34</sup>.

## Глава 10

# Построение мостов

Построение мостов — процесс выстраивания партнерств и альянсов, действующих сквозь границы, которые разделяют компанию или сообщество.

### **Основа: переход от понятий «мы» и «они» к понятию «все вместе»**

Мир, построенный с помощью достигнутого нами уровня мышления, начинен проблемами, нерешаемыми на том же уровне, на котором мы их создали.

*Альберт Эйнштейн*

Мосты строятся, чтобы действовать. Все подготовительные этапы — целостное видение, системное мышление, присутствие, исследование, сознательное общение и диалог — несомненно, важны. Однако на данном этапе все вовлеченные в конфликт хотят результатов. Они много вложили в формирование диалога и теперь требуют зримых свидетельств прогресса. Они хотят «по-настоящему выиграть».

В этой главе мы расскажем о некоторых выигрышах (или прорывных инновациях), возможных на данном этапе трансформации конфликта. Эти небольшие, но важные победы включают:

- *Создание информации*, придающей конфликту новые, более конструктивные рамки.
- *Рождение новой интеграции*, творческим образом объединяющей позиции двух и более сторон.
- *Инициирование исследования*, позволяющего найти новый, ранее не использовавшийся путь преодоления конфликта.

- *Сотрудничество по отдельным проектам*, подразумевающее уважительное отношение к оставшимся разногласиям, однако позволяющее начать строительство нового на общем фундаменте.
- *Создание партнерства*, которое приводит конфликтующие заинтересованные стороны к предварительному согласию.
- *Работа над долгосрочным соглашением или контрактом*, разрывающим цикл конфликта, снижающим трения между сторонами и позволяющим выстроить более продуктивные и конструктивные связи.
- *Обновление организации*, позволяющее ее правилам и процедурам соответствовать новым требованиям.
- *Изменение самой игры* таким образом, что прежде усложнившийся конфликт превращается в возможность.

Каждую из этих инноваций мы детально рассмотрим в следующей главе. Сейчас же отметим, что все они имеют общую черту — требуют более тесных связей даже в условиях конфликта. Иными словами, они зависят от наличия *выстроенных мостов*.

Для построения мостов ключевыми словами являются «вместе» или «мы все». Конфликтующие «мы» и «они» должны превратиться в «мы вместе». Только исходя из этого группа лидеров, иницилирующая построение мостов, сможет создать некую «третью сторону» в конфликте, которая сделает шаг вперед в объединении прежде разделенных сторон. В случае, когда два и более лидеров способны выстроить мосты над разногласиями и создать на этой основе возможности, шансы на прорыв существенно возрастают.

Я часто работаю с Посредниками по всему миру, и «мост» является самой частой метафорой, которую они используют для описания своей деятельности. На протяжении столетий общество создавало различные приспособления для преодоления преград, чтобы свободно передвигаться. Когда нужно было перейти бурные речные потоки, сухое русло реки, горные ущелья или долины, люди выстраивали некие сооружения, возвышавшиеся над опасными или труднопроходимыми местами. Это позволяло быстрее, безопаснее и проще передвигаться,

делая доступными все новые участки. Слово *мост* присутствует во всех языках, потому что это понятие является частью нашего общего культурного наследия. Мост как символ соединения прежде несоединимого стал метафорой одного из инструментов Посредников. Он символизирует каталитический процесс творческого мышления и действия, создающего что-то новое, ранее не существовавшее (то, что мы в следующей главе будем называть инновациями)<sup>1</sup>.

Для того чтобы проиллюстрировать процесс построения мостов, позвольте рассказать вам две истории: одна из них произошла во времена холодной войны, а другая — в 1990-е годы в Южной Африке.

В середине 1980-х годов угроза ядерной войны существенно возросла, а холодная война стала еще более опасной. В то время я был крайне удручен фильмами, снимавшимися как в СССР, так и в США. Создатели этих лент использовали стереотипные образы «врагов», способствовавшие росту напряженности во взаимоотношениях между сверхдержавами. Для того чтобы изменить ситуацию в обеих странах, мы вместе с коллегами решили запустить проект под названием Entertainment Summit (встреча в верхах представителей развлекательной индустрии), для чего начали сотрудничать с крупнейшими студиями и профессиональными гильдиями, а также с Academy of Motion Picture Arts and Sciences.

Готовясь к этому мероприятию, мы собрали «факты» — две полчасовые кассеты с нарезкой сцен из наиболее известных фильмов XX века, созданных по обе стороны железного занавеса. Сцены из американских кинокартин были наполнены образами бессердечных и порочных советских коммунистов, а советские фильмы, в свою очередь, изображали жестоких и бесчеловечных капиталистов. Мы не хотели, чтобы участники обвиняли друг друга в спорах относительно того, чья пропаганда хуже. Напротив, мы стремились к тому, чтобы они увидели фильмы, созданные в их собственной стране, и взяли за это ответственность.

В 1986 году на первой встрече лицом к лицу советских и американских производителей обе группы собрались в просмотровом зале голливудского American Film Institute. Десятилетия холодной войны, сопровождавшиеся печальными событиями и предательскими действиями, настолько сильно отдалили две группы друг от друга, что,

несмотря на один и тот же род занятий, делегации были как будто разделены широким потоком недоверия. В застывшей тишине они посмотрели шокирующие, а иногда и отвратительные сцены, изображавшие обезчеловечивание сторонами друг друга. Прошел час, фильм закончился, загорелся свет — а люди, сидевшие в просмотровом зале, продолжали хранить молчание. Внезапно с места поднялся один человек.

«Друзья мои, у нас с вами проблема, — громко сказал великий американский режиссер Алан Пакула. — Что же *мы все* будем с ней делать?»

Для начала ведущие кинематографисты обеих стран создали организацию под названием American Soviet Film Initiative (ASFI). В течение последующих нескольких лет они работали *вместе* в рамках ASFI и противостояли стереотипам холодной войны на экране. Кроме того, были созданы производственные партнерства, которые привели к повышению качества российских и американских лент. Вместо того чтобы с помощью фильмов возводить стену ненависти и недоверия, многие кинематографисты стали использовать свои произведения для построения моста понимания. Пускай лишь на время, но они смогли превратить фильмы из пропагандистских инструментов в универсальное гуманистическое искусство<sup>2</sup>.

Через несколько лет на противоположном конце земного шара это же слово «мы» стало отправной точкой в другом конфликте. В марте 1995 года, меньше чем через год после первых демократических выборов в ЮАР, министр страны по вопросам конституционного развития Рольф Мейер присутствовал на встрече, организованной Young Presidents Organisation (YPO). Один из приглашенных участников конференции, руководитель американской фирмы, задал ему достаточно сложный вопрос. Так как, по мнению американца, в каждом переговорах имеются проигравшие и выигравшие, вопрос сводился к тому, что же в результате переговоров приобрели или потеряли Национальная партия (состоявшая по большей части из белых) и Африканский национальный конгресс (представлявший в основном черное население страны).

«Мы поняли в самом начале, — ответил Мейер, — что *обе стороны* должны достичь взаимовыигрышного решения»<sup>3</sup>. Говоря «мы», Мейер

не имел в виду свою партию или расу. Под этим словом он подразумевал южноамериканцев, черных и белых, действующих вместе.

Эти два небольших и красивых примера показывают, к каким изменениям может привести переход от понятий «мы» и «они» к понятию «все вместе». Это важнейшее изменение соответствует моменту, когда напряжение между противниками («если мы выиграем, то они проиграют») трансформируется в энергию, направленную на решение проблемы («мы должны вместе откровенно посмотреть на проблему»). Такой переход от противостояния к совместному решению проблем обозначает начало процесса построения мостов. Обычно он возникает благодаря инициативе одного человека или группы, объявляющей всем остальным о том, что «мы все сталкиваемся с проблемой» или «мы вместе должны прийти к решению»<sup>4</sup>.

С помощью одного-единственного слова «мы» энергия конфликта продвигается еще на шаг вперед на пути к его трансформации. Обе стороны отныне готовы обсуждать совместные действия. Это значит, что процесс построения мостов начался, а семена прорыва посеяны.

Современные исследования в области социальных наук подтверждают, что процесс построения мостов создает так называемый социальный, или эмоциональный, капитал, позволяющий сообществам и компаниям действовать более эффективно<sup>5</sup>. Взаимность и доверие позволяют различным людям или группам объединиться в рамках сообщества или организации. Исследования совершенно разных культур показывают, что если такой невидимый «клей» присутствует в обществе в достаточном количестве, то сообщество будет процветать с большей вероятностью. Аналогично при изучении «построенных навечно» корпораций, выдержавших тест временем, можно легко обнаружить такой же социальный капитал, строящий мосты между различными позициями. Для гибких сообществ и корпораций социальный капитал является, вне всякого сомнения, элементом успешного управления конфликтами<sup>6</sup>.

Однако когда мы имеем дело с конфликтом, требуется достаточно специфический вид социального капитала. Роберт Патнэм разделяет понятия социального капитала, «выстраивающего мосты» (то есть включающего) и «связывающего» (то есть исключающего). Исключающий социальный капитал — это именно то, что создает Менеджер:

связи, которые усиливают и укрепляют «исключительные личности и однородные группы» (в частности, этнические организации, церковные общины, эксклюзивные клубы отдыха). Включающий социальный капитал позволяет нам продвигаться в пути разрешения конфликта, потому что, говоря словами Патнэма, такой капитал «является впередсмотрящим» и «объединяющим людей, несмотря на различные социальные разногласия» (например, путем участия в движении за гражданские права, межконфессиональных организациях, молодежных спортивных программах). Построение мостов требует от нас, по мнению Патнэма, переступить через нашу политическую и профессиональную сущность с тем, чтобы создать связь с людьми, не похожими на нас самих. *«Для решения самых важных проблем, стоящих перед всеми нами, требуется именно тот тип социального капитала, который сложнее всего создать [курсив добавлен]»,* — пишет он<sup>7</sup>.

Наши «самые важные проблемы» чаще всего представляют собой конфликты. Они не разрешаются и являются непродуктивными только из-за того, что пока еще не возникли необходимые мосты. Это особенно справедливо для современных, достаточно сложных организаций. Чем выше степень разнообразия, тем больше мостов нам потребуется<sup>8</sup>.

В мире бизнеса выстраивание мостов становится особенно важным в периоды приобретений. Когда две компании с разными корпоративными культурами сливаются в одну, управлению с помощью наведения мостов должна уделяться особая роль. Представьте себе всю сложность сделок, в результате которых British Petroleum приобретает Atlantic Richfield, Deutsche Bank покупает Bankers Trust, а Daimler-Benz покупает Chrysler. Внезапно обнаруживается, что связывающего социального капитала Менеджера уже недостаточно. Чем сильнее по отдельности корпоративные культуры Daimler-Benz и Chrysler, тем больше работы по построению мостов и интеграции культур придется выполнять. Как признавался руководитель компании Юрген Шремп, лидерство в процессе построения мостов требует совершенно других мозгов, чем мозги обычного руководителя.

В какой-то момент в процессе слияния руководитель DaimlerChrysler стал крайне раздражен узким, местническим подходом к решению проблем, который он наблюдал по обе стороны Атлан-



тики. «Если вы посадите за один стол представителей разных культур и заставите их решать проблему, — говорил Шремп командой руководителей компании, — то к концу дня получите решение лучшее, чем если бы вы посадили за один стол десятерых немцев, или американцев, или итальянцев. И с этой точки зрения я не считаю, что мы уже можем назвать себя по-настоящему глобальной компанией»<sup>9</sup>.

«Очень хорошо, когда в ваших управленческих командах присутствуют представители различных культур», — считает руководитель швейцарской компании, базирующейся в Цюрихе и много лет привлекавшей технических специалистов из различных стран к управлению своими основными проектами. Так же полагает и министр в правительстве Сингапура Джордж Йо: «Талант мобилен. Капитал мобилен. Знание мобильно». По мнению Йо, «одной из основных опор компаний должно стать расовое и культурное разнообразие»<sup>10</sup>. Сингапур, небольшое островное государство, обладает огромным разнообразием населяющих его наций. Доход на душу населения здесь составляет почти \$20 тысяч — и это показатель выше, чем в Великобритании, его бывшей метрополии.

Преимущество лидеров-Посредников заметно и в Швейцарии, и в Сингапуре, и в Кремниевой долине. За последние двадцать лет китайские и индийские иммигранты создали в долине свыше 2700 компаний, где работают более 58 тысяч сотрудников. Эти компании, оборот которых превышает \$16 млрд, зарабатывают каждый пятый доллар в высокотехнологичной отрасли в регионе. Этнический состав жителей долины включает представителей практически каждого региона мира, а примерно четверть населения составляют выходцы из Азии. Насколько важен такой пестрый состав для успеха региона? По мнению Анны Эшоо, руководившей в свое время администрацией региона, «если бы этот фактор был исключен, то долина пришла бы в упадок»<sup>11</sup>.

Производительная сила лидеров, способных выстраивать мосты, является, по сути, фундаментальным общим знаменателем во всем мире. Например, в индийском Бангалоре, известном огромным разнообразием языков, этносов и религий, развилась высокотехнологичная отрасль, обеспечивающая мозгами почти всю мировую

экономику. Именно здесь расположена существенная часть мировых вычислительных мощностей. Подобно Индии в целом (второй стране в мире по количеству мусульман), бангалорские компании, работающие в отрасли высоких технологий, наполнены последователями ислама, которые стремятся сохранить приверженность своей вере в современном мире разнообразия и изменений (самым богатым человеком в Индии является предприниматель в сфере высоких технологий, исповедующий ислам). Многие регионы Индии внесли свой вклад в жестокое противостояние индуистов и мусульман, однако в Бангалоре ничего подобного не случилось. В штате так много лидеров, способных выступать в качестве посредников, что Демагогам крайне сложно найти хоть какую-то почву для своих идей<sup>12</sup>.

Рамеш Такур, чиновник международного уровня, проработавший много лет в ООН, вырос в городе Ситамархи, в штате Бихар — одной из областей Индии с высоким уровнем межэтнического насилия. Будучи индуистом, он вспоминает, как рос рядом с соседями-мусульманами, однако никогда не переступал порога их дома. Он помнит, насколько легко даже небольшие инциденты — мертвая корова у дверей индуистского храма или свинья, брошенная в мечеть, — могли послужить спусковым крючком для жестоких насильственных актов.

«Как могут эти разумные, склонные к логике, образованные и много знающие люди так легко скатываться к варварству?» — часто удивлялся он.

Такур удивлялся лишь до тех пор, пока, уже в конце жизни, не прочитал книгу Ашутоса Варшни «Ethnic Conflict and Civic Life». Варшни был настолько обеспокоен этнической жестокостью в своей стране, что решил провести тщательный анализ ситуации во всех ее двадцати восьми штатах. Для начала он обнаружил, что в двадцати четырех штатах уровень насильственного противостояния мусульман и индуистов достаточно низок, а в четырех — крайне высок. Кроме того, он обнаружил, что вся разница заключается в «сетях межобщинной вовлеченности», или построении мостов для создания социального капитала. В зонах, склонных к насилию, мусульмане и индуисты практически не участвовали совместно в деятельности общественных организаций, в то время как в зонах, относительно

свободных от насилия, существовало достаточно много трудовых, образовательных, социальных и политических ассоциаций, объединявших большое количество мусульманских и индуистских участников. Варшни понял, что именно наличие таких сетей позволяло межэтническим конфликтам не превращаться в акты насилия и наоборот — «разобщенная жизнь приводила к ужасному насилию». Его заключение было следующим: разница между миром и насилием лежит в наличии мостов<sup>13</sup>.

Наведение мостов приводит к росту социального капитала, связи между участниками становятся достаточно сильными для возникновения синергии и новых возможностей. Слово «синергия», происходящее от двух греческих слов — *sun* («вместе») и *ergon* («работа»), — означает больше, чем просто «совместная работа». Принцип синергии заключается в том, что совокупный эффект от действия двух и более элементов выше, чем сумма эффектов от деятельности каждого элемента. Все другие известные и жизненно важные концепции — кооперация, сотрудничество, партнерство и командная работа — являются лишь частью синергии. Без синергии любая компания теряет импульс к поступательному развитию, организации перестают быть сплоченными, а в глобальном масштабе человечество теряет способность к выживанию.

Однако *синергия*, или ее предшественник *доверие*, не возникнет просто из-за того, что мы начнем говорить об этом. Так думать — все равно что считать: реальная прибыль вырастет только потому, что мы поменяем несколько цифр в нашем балансе. Это напоминает жатву — синергия появляется в результате упорной деятельности Посредников по наведению мостов. *Трансформация требует определенной смелости в соединении несоизмеримых миров*, о чем свидетельствует бесчисленное количество примеров успешного лидерства или разрешения социальных конфликтов.

Само по себе построение мостов не означает «решения конфликтов», однако свидетельствует: трансформация конфликта далеко продвинулась, и обе стороны чувствуют, что идут в правильном направлении. Наши усилия по наведению мостов не гарантируют успеха. Вместе с тем они обязательно приводят к появлению важного результата — надежды.

## Приложение: руководителями будущего станут команды

Стены, которые мы строим для того, чтобы отгородиться от чужаков, не позволяют нам самим выйти за рамки собственного представления о мире. Это не дает нам возможности расти или развиваться. Если мы перестанем оценивать ситуации с точки зрения нашего ограниченного представления, то создадим тем самым возможность для построения неограниченного количества мостов. Если мы откроем свое сердце, то другая сторона сможет последовать за нами — именно это заложит первые камни в основание крепкого моста между нами.

*Пегги Далени, основатель Synergos Institute<sup>14</sup>*

Стены, оберегающие долину Флэтхед в северной Монтане от окружающего мира, были созданы не руками каменщиков, а силами природы. Горы с востока и запада ограждают долину, превращая ее в родной дом скотоводов, работников туристической индустрии (в том числе горнолыжного спорта) и многих других, зарабатывавших себе на кусок хлеба в этом красивом, но не всегда ласковом краю.

Однажды я выступал в долине в качестве посредника на собрании общины, два участника которой находились в непреодолимом конфликте. Женщина с двумя детьми, жившая на пособие, с болью говорила о том, как она и ее муж в попытках спасти больных детей влезли в долги. В ответ на ее речь присутствовавший на встрече банковский сотрудник прочел ей целую лекцию о том, как много делает банк для «людей вроде нее», и о том, что она сама, без чужой помощи, должна позаботиться о себе. Глубоко оскорбленная, небогатая мать семейства со злобой говорила о состоятельных «чужаках», хлынувших в долину и строящих себе дома в несколько тысяч квадратных метров, а также об исчезновении в долине среднего класса.

«Вы так говорите о нас, будто это моя вина, — сказала женщина, с гневом глядя на клерка. — Но я и мой муж делаем все, что в наших силах. Каждую неделю я перерабатываю по десять часов, чтобы заплатить по медицинским счетам». Она начала плакать и сквозь слезы произнесла: «Богатеи вроде вас этого никогда не поймут».

Когда гнев схлынул, а участники конфликта перестали навешивать друг на друга ярлыки, выяснилось, что обе противодействующие стороны и остальные присутствующие на собрании были действительно расстроены происходящим. Они скорбели о потере своей долины. Как только богатые жители Нью-Йорка и Калифорнии, а также японцы и европейцы стали скупать огромные участки земли и строить себе виллы, глобальная конкуренция усложнила жизнь многих представителей среднего класса — скотоводов, фермеров и горняков. Глобальная экономика убила традиционную культуру долины, и их горе было еле выносимым.

Однако горе, которым вы делитесь с другими, способно объединять. В конце дня банкир и бедная мать пришли к согласию и стали обсуждать, каким образом смогут вместе убрать рукотворную стену, разделившую их общину надвое. Они знали, что только сообща выстроят мост, в то время как в одиночку никому из них это не под силу.

Наведение мостов позволяет *обеим* сторонам стать более эффективными. Это не партнерство, когда одна сторона по-отечески «помогает» другой. Это взаимный процесс понимания того, что мост сооружается при участии каждого.

Когда палестинский президент Махмуд Аббас и премьер-министр Израиля Ариэль Шарон встретились в начале 2005 года в Шарм-эль-Шейхе на берегу Красного моря, газеты и интернет-сайты всего мира переполнились фотографиями этих двух седовласых противников, пожимавших друг другу руки за столом переговоров. Однако на фотографиях практически не были видны два человека, сделавшие возможным это рукопожатие, — президент Египта Хосни Мубарак и иорданский король Абдалла II<sup>15</sup>.

Все камеры были направлены (что и понятно) на лидеров двух противоборствующих сторон, а не на «третью сторону», способствовавшую построению моста, по которому оппоненты смогли пойти навстречу друг другу. Можно ли говорить, что эта встреча привела к длительному миру? Смогли бы два лидера государств при поддержке еще двух выработать новый план по формированию согласия? Способен ли этот мост привести к формированию постоянных инноваций? Как в случае противостояния палестинской и израильской сторон, так

и во многих других конфликтах ответы на эти вопросы не определены заранее. Частично они зависят от того, насколько крепок мост, на котором стоят противники. Президент Египта и король Иордании были достаточно сильны для того, чтобы посадить Шарона и Аббаса за стол переговоров.

Два примера гражданских конфликтов (первый — из Монтаны, а второй — с Ближнего Востока) иллюстрируют силу наведения мостов между противниками. Этот же процесс может быть налажен в управлении организациями, что позволит преобразовать внутренний конфликт в новую возможность. Руководители компании вместо взаимных упреков, приводящих только к трате времени и денег, могут выстроить формальные и неформальные мосты между ключевыми игроками.

Джеффри Гартен, декан Школы менеджмента Йельского университета, проинтервьюировал сорок руководителей компаний и заметил, что успех часто был результатом работы *команды*, находящейся на самом вершине управленческой пирамиды. Трансформация недоверия и стычек между ключевыми руководителями в сотрудничество и синергию способна привести к качественному скачку в части организационной эффективности. Например, председатель Federal Express Фредерик Смит управлял компанией вместе с командой из четырех человек, отвечавших за финансы, информационные технологии, маркетинг и связи с общественностью, а также за административные вопросы. «Мы не изобретали этой системы, однако она крайне популярна во многих компаниях», — признает Смит. Команды по выстраиванию мостов, обладающие высоким уровнем социального капитала на самом вершине, как замечает Гартен, становятся попросту необходимыми, если компания желает процветать в мире, управлять которым не может ни один индивидуальный разум, ни одно-единственное сердце, ни одно физическое тело. «Сложно представить себе, что глобальная компания, управляемая единственным человеком, будет сколь-нибудь эффективна», — заключает Гартен<sup>16</sup>.

Старая модель «руководитель-герой» больше не работает. Она приводит лишь к выгоранию, бессмысленным бракам и второсортным решениям. Руководитель нового типа — не рыцарь на белом коне, а целая команда, умеющая строить мосты. «Управление компанией

вроде GE — это не занятие для одного человека», — говорит, соглашаясь с этой мыслью, Джеффри Иммельт, сменивший на посту руководителя компании легендарного Джека Уэлча. Ему вторит Джек Стракхаус, исполнительный директор глобальной рекрутинговой компании Heidrick&Struggles: «С учетом сложности сегодняшних организаций, руководитель нового типа будет не иконической, легендарной личностью, а частью команды»<sup>17</sup>.

Связи на основе мостов полезны, разумеется, не только для верхних эшелонов компании, но и для всей организации. К примеру, в компании Sears, чьи магазины долгое время были неотъемлемым элементом главных улиц практически всех городов Америки, тревожный звонок прозвенел, когда японцы увеличили объемы импорта, появились сети дискаунтеров вроде Wal-Mart и все больше товаров покупатели стали приобретать через каталоги. Компания имела все шансы превратиться в динозавра. Борясь за жизнь, Sears решила проинформировать каждого сотрудника — от кассирши, только что окончившей школу, до продавщицы в отделе косметики — о стратегических вопросах, стоящих перед компанией. Sears хотела, чтобы у всех работников компании была одинаковая информация о происходящем и о том, насколько высоки ставки. Каждый сотрудник (а не только руководители) должен был почувствовать, что и у него есть доля в компании. Руководство Sears выстроило мосты к своим работникам — и тем самым обновило компанию<sup>18</sup>.

Компании и общины настолько сильно хотят строить мосты, что иногда нанимают в качестве лидеров командной работы дирижеров симфонических оркестров. Дирижер Бостонского симфонического оркестра работает с группами корпоративного лидерства, а дирижер Бразильского национального симфонического оркестра встречается на окраине Рио-де-Жанейро с лидерами из разных индустрий, помогая им выстраивать принципы развития страны. Лидеры обращаются к музыкантам с тем, чтобы научиться наводить мосты через границы. Это не должно нас удивлять: мы все знаем, что исполнение музыкального произведения невозможно в случае конфликта между струнными и духовыми или между солистом и дирижером. «Мы точно не знаем, кем являемся — группой людей, чья профессиональная и деловая деятельность координируется без руководителя, или четырьмя

лидерами. Прелесть нашей работы заключается в том, что мы постоянно меняемся ролями. Сейчас я лидер, а через минуту — последователь или обычный командный игрок», — говорит Арнольд Штейнхардт, первая скрипка Струнного квартета Гварнери<sup>19</sup>. Иными словами, стоит помнить (и не только музыкантам), что слово «концерт» по сути означает «согласие».

Неслучайно участники Bridging Leadership Task Force (команда объединяет представителей тринадцати стран, говорящих на различных языках, имеющих разные традиции и представляющих четыре континента) обнаружили, что в своем общении нередко используют испанское слово *concertación*, имеющее корни в латинском слове со значением «совместное решение». Подобно оркестру, который должен определить, что и как играть, люди, вовлеченные в *concertación*, должны совместно решить, какие действия они планируют предпринять и каким образом будет осуществляться воплощение.

«Мне нравится значение слова “*концертировать*”, — говорит Стив Пирс, бывший директор Bridging Leadership Task Force, много лет живший и работавший в Латинской Америке. — Оно обозначает синергию многих людей, каждый из которых делает все, что в его силах. Важность *concertación* состоит в том, что это — общий, холистический подход к действию. Он включает в себя все — начиная от предварительных переговоров между заинтересованными сторонами и заканчивая принятием решений и воплощением»<sup>20</sup>.

*Concertación* подвергает сомнению определение лидерства как «персонального, личного» качества. Разумеется, существуют лидеры, в силу личных способностей или должности имеющие определенные полномочия, но лидерство невозможно возложить на одного-единственного человека. Task Force выяснила, что во многих культурах лидерство воспринимается как *коллективная*, а не *индивидуальная* функция.

«Мы называем это лидерством через наведение мостов, — говорит Хасинто Гавино, участник Task Force. — Мы заметили: многое из того, что делают лидеры в наши дни, лишь усугубляет социальные различия или конфликты, хотя зачастую лидер преследует более благородные цели». Гавино, преподаватель Азиатского института менеджмента, расположенного в Маниле, участвовал в работе группы, изучавшей



деятельность лидеров, способных выстроить мосты в условиях конфликтов в их странах. Группа провела несколько лет в различных регионах мира, начиная от Юго-Восточной и Южной Азии и заканчивая Латинской и Северной Америкой. Она собирала повсюду опыт «лидеров, наводивших мосты» — людей, выполнявших тяжелую и порой казавшуюся невозможной работу по объединению граждан, ранее разделенных классовыми, расовыми, религиозными, финансовыми, профессиональными, половыми различиями.

«Традиционный подход к лидерству говорит об *индивидуальных* лидерах и их последователях, часто действующих в рамках *организации*, — замечает Гавино, акцентируя отдельные слова. — Однако действуя таким образом, мы вряд ли найдем решение *социальных* проблем вокруг нас. Существует целый ряд проблем, попросту нерешаемых в рамках отдельно взятой организации или усилиями единственного лидера. Нам требуется координированное участие различных групп, в том числе недостаточно жестко организованных или обычно хранящих молчание. Поняв потенциал такой схемы, мы станем воспринимать лидерство как связь, а не как атрибут личности»<sup>21</sup>.

Следует еще раз подчеркнуть важность слов Гавино — они содержат урок, который Западу еще нужно усвоить. Подобно тому, как Запад учит важности *индивидуальности* и силе *личных* достижений, другие части мира учат его важности *сообщества* и силе *коллективных* действий. Все чаще в наши дни случается так, что преграды, возникающие на пути человечества, не могут быть преодолены одним человеком или отдельно взятой организацией.

Короче говоря, лидеры-Посредники смогут показать лучшие результаты, чем другие, потому что они знают, как выстраивать партнерства и альянсы, являющиеся ключевым фактором успеха. Такие партнерства будут более стабильными и эффективными, если их деятельность соответствует трем критериям. *Справедливость* (а не равенство) означает, что у каждого участника есть равное право присутствовать за столом переговоров, вне зависимости от его социального статуса или финансового положения. *Прозрачность* требует от рабочих отношений открытости, честности и ответственности — именно наличие этих факторов и позволяет создать доверие. *Взаимовыгодность* предполагает, что каждый партнер получит

что-то от сотрудничества. Это повышает шансы на то, что ключевые участники процесса сохранят желание достичь совместных целей. Если эти факторы — справедливость, прозрачность и взаимовыгодность — присутствуют вместе, шансы того, что выстраивание мостов приведет к инновации, существенно возрастают<sup>22</sup>.

Хотя эти принципы пришли из сферы бизнеса, они также применимы и к общественным партнерствам. Чтобы лучше это понять, давайте изучим еще два примера построения мостов в случае возникновения двух наиболее серьезных, трудноизлечимых (и зачастую взаимосвязанных) проблем наших дней: насилия по отношению к женщинам и бедности. Эти понятия нередко трактуются по-разному, и проблемы, связанные с ними, нередко игнорируются обществом, либо их разрешение проходит крайне неэффективно. Тем не менее Тесси Фернандес и Сэмюел Калиш достигли серьезного прогресса в их разрешении, применив инструмент построения мостов для создания прецедентов на местах, имевших глобальные последствия<sup>23</sup>.

Сэмюел Калиш за свою жизнь создал и руководил несколькими успешными компаниями, а также экономическим развитием региона Чихуахуа в Мексике. Он не понаслышке знал, сколько усилий прилагали для решения проблемы бедности в этом регионе различные организации. «Ни одна организация или отрасль не в состоянии самостоятельно решить социальную проблему бедности», — говорит Калиш, который насчитал свыше сорока общественных организаций, работавших над вопросами решения проблемы бедности при отсутствии какой-либо координации деятельности между собой. А что еще хуже, общественные организации часто действовали в изоляции, не учитывая усилий, прилагаемых правительством или отдельными компаниями.

«Существовала общая проблема, и так как мы не понимали ее всеобщего характера, нужен был кто-то, готовый *взорвать* ситуацию, — рассказывает Калиш. — Группа людей собирается для обсуждения проблемы, и вдруг один из них — детонатор — предлагает: “А что если мы *все вместе* сделаем то-то и то-то?” Остальные соглашаются. Может быть, мысль приходила в голову многим, но нужен был кто-то способный сформулировать проблему, *взорвать* ее». А вслед за этим начинается настоящая работа.

Калиш был уважаемым человеком в Чихуахуа, поэтому он достаточно быстро получил ответ на свою инициативу — большинство общественных организаций согласилось участвовать в создании Fundación del Empresariado de Chihuahuense (FECНАС), получившей поддержку всего сообщества в деле борьбы с бедностью. Сегодня деятельность этой организации служит примером для остальных регионов Мексики и других стран, имеющих сходные проблемы.

В то время как Калиш боролся с бедностью, Тереза (Тесси) Фернандес изучала проблему насилия мужей над женами. На протяжении многих лет она работала в Маниле, где возглавляла некоммерческую организацию, предоставлявшую необеспеченным женщинам информацию и «микрораймы», помогая тем самым начать собственное дело и поддерживать свои семьи. В начале 1990-х годов она заметила неприятную тенденцию: женщины перестали посещать собрания, потому что хотели избежать «неприятностей дома». Когда она вместе со своими сотрудниками исследовала вопрос глубже, то обнаружила огромную проблему, связанную с домашним насилием.

«Поначалу мы хотели разобраться с проблемой домашнего насилия для того, чтобы это препятствие не мешало работе нашей кредитной программы, — вспоминает Фернандес, — однако этот вопрос приобрел гораздо большую важность, когда мы поняли, насколько он беспокоит женщин».

Фернандес поняла: для того чтобы снизить уровень домашнего насилия и обеспечить поддержку вовлеченных в процесс семей, требуется создать сеть из многих организаций, работавших до этого над решением проблемы независимо друг от друга. С проблемой домашнего насилия так или иначе сталкивались многие организации — полиция, службы здравоохранения, социальные службы, местные администрации, церковь, больницы. Фернандес вновь и вновь видела примеры плохого обращения с женщинами, раз за разом пыталась убедить различные организации в том, что этот вопрос должен решаться при их участии. В результате ее усилий по созданию взаимодействия различных организаций возникла новая, получившая название *Bantay Banao*, что в переводе означало «Общественный надзор за семьями».

Фернандес полагает, что ключевым фактором успеха стало привлечение мужчин. «Мы постепенно понимали: нужно сделать так, чтобы

и мужчины, и женщины осознали, что бытовое насилие появляется под влиянием многих факторов... Мы начали приглашать на наши встречи мужчин. Кроме того, раньше мы часто сталкивались с проблемами бесконечной борьбы внутри семейных пар. Женщины могли требовать прав, на что их мужья часто лишь отмахивались: «О чем ты вообще говоришь?»», — поясняет она<sup>24</sup>.

Благодаря Bantay Banaу тема домашнего и бытового насилия (актуальная практически для любой культуры в мире) перестала быть скрытой. Была создана общественная сеть, включавшая в себя организации, ранее практически не работавшие вместе. В конце концов женщины узнали, куда им можно обращаться, мужчины стали более ответственно относиться к тому, что они делают, а семьи смогли найти помощь. Инновация Фернандес стала возможной благодаря выстраиванию мостов между различными общественными учреждениями и, что еще более важно, между мужчинами и женщинами.

Как показывают примеры успешного наведения мостов, проведенные Калишем и Фернандес, практически любой крупный или сложный конфликт разрешим, если лидеры сознательно применяют инструменты Посредника, в особенности инструмент построения мостов. Результаты не будут мгновенными, а исход может быть неидеальным. Однако этот процесс даст жизнь росткам трансформации, а как только она станет заметной, начнет жить собственной жизнью.

## Подсказки по выстраиванию мостов

Стройте один мост за другим.  
Выстройте мост между идеализмом и практичностью.  
Стройте мосты не только на верхних, но и на средних уровнях.  
Думайте как меньшинство.  
Повышайте уровень игры.  
Учитесь строить мосты на практике.  
Думайте о сетях, а не о стенах.

**Стройте один мост за другим.** Один из способов построения мостов, получивший название «действия по выстраиванию доверия»,

берет свое начало в дипломатии. Этот способ предполагает небольшие, но важные действия, которые не решают глубокий конфликт, но создают некий уровень доверия и социальный капитал между соревнующимися сторонами. Акт сотрудничества — пусть даже самый небольшой — может стать основой для моста.

«Что может стать первым шагом для выстраивания доверия между сторонами? — спросил я Вильяма Ури, участника нашей инициативной группы по подготовке второго Bipartisan Congressional Retreats. — Как можно изменить ситуацию, когда уровень недоверия так высок?»

«Спросите у демократов, какие, по их мнению, шаги должны предпринять республиканцы, чтобы доказать добросовестность своих намерений, — ответил он. — Попросите республиканцев ответить на этот же вопрос. Покажите обеим сторонам списки того, чего от них ждут. Уверяю вас, каждая из сторон сможет найти в списке *хоть что-то*, что она в состоянии сделать».

Мы последовали совету Вильяма, и он оказался прав. Наглядно продемонстрировав свои ожидания, обе стороны смогли более четко определить, какие препятствия существуют между ними. Как только были выявлены препятствия, участники конфликта обнаружили, что решение некоторых вопросов может быть легче, чем представлялось. Такие шаги по выстраиванию доверия позволили создать у обеих сторон надежду, пусть и зыбкую, на то, что изменения возможны в принципе<sup>25</sup>.

**Выстройте мост между идеализмом и практичностью.** «Если лошадь мертвая, то она никого не сможет везти, — говорит Уолтер Линк, автор образцовой обучающей программы по стабильному лидерству. — Ни одна компания не выживет, не получая прибыль. Руководители компаний должны балансировать между необходимостью получать прибыль и учетом интересов всех заинтересованных сторон, включая окружающую среду. Решение таких задач требует нового типа корпоративного лидера, способного преодолеть границы между невиданным ранее количеством заинтересованных сторон»<sup>26</sup>.

Линк хорошо это знает — огромное количество примеров показывает, что Менеджеры озабочены быстрыми результатами, операционными прибылями последнего квартала. Этого от них корпоративный

мир и требует достаточно жестко. Между тем крайне небольшое число Менеджеров способно взять на себя ответственность перед будущими поколениями. Руководители компаний нуждаются в поддержке акционеров на грядущем отчетном собрании, а политики — в поддержке избирателей на ближайших выборах. Лидеры, способные пересекать границы, стоят перед тяжелой задачей балансирования между действиями во имя будущего и удовлетворением текущих потребностей заинтересованных сторон.

Для того чтобы подкрепить свою точку зрения, Линк вытаскивает листок бумаги и рисует на нем две диаграммы. На первой изображены заинтересованные стороны, на которые обращал внимание типичный руководитель компании пятьдесят лет назад. На этой диаграмме можно найти основных владельцев, акционеров и сотрудников. На втором рисунке число заинтересованных сторон гораздо больше — заинтересованные лица в наши дни находятся во всех уголках Земли и представляют социальные, политические и экологические организации. Как показывает вторая диаграмма, сегодняшняя система отчетности (Triple Bottom Line\*) требует от современных руководителей пересекать такое количество границ, к которому руководители прошлого даже не подступались<sup>27</sup>.

**Стройте мосты не только на верхних, но и на средних уровнях.** «Боссу» или «лидеру» группы, состоящей из отдельных элементов, часто недостает гибкости. Обычно люди достигают таких высот потому, что являются хорошими Менеджерами, сумевшими крепко связать социальный капитал. Их избирают или назначают руководителями или президентами потому, что они достаточно хорошо создают связи внутри своей организации, а не выстраивают мосты с другими участниками процесса вне рамок компании. По этой причине уполномоченные вести переговоры высшие руководители обычно являются более жесткими, чем их подчиненные, стоящие на одну-две ступени ниже. Следовательно, для процесса построения мостов лучшими союзниками могут оказаться не высшие, а средние руководители.

---

\* Triple Bottom Line — термин, предложенный в 1994 году Джоном Элкингтоном. Согласно его концепции, деятельность компаний должна оцениваться с точки зрения не только финансовых показателей, но и социальной деятельности и деятельности по охране окружающей среды. Также известна как People, Planet, Profit.

Мэри Фитцдафф, ирландский активист движения за мир и эксперт в области разрешения конфликтов, вспоминает «ужасную пару недель» непосредственно перед прекращением огня в Северной Ирландии, когда целая серия взрывов в рыбных магазинах и на рынках привела к сильнейшей поляризации, росту ненависти и желанию отомстить. Ни один из высших протестантских или католических руководителей не хотел сделать шаг вперед и выстроить мосты. Вакуум был заполнен женщинами, представлявшими обе стороны, — матерями, сестрами, женами и дочерьми, возлагавшими венки на месте взрывов и публично заявлявшими, что эти взрывы делались не от их имени. «Женщины были первыми, кто двинулся через границы, — вспоминает Фитцдафф. — Это были обычные, но в то же время необыкновенные женщины. Только после них к согласию начали приходить представители администраций, затем представители церквей и, наконец, политики»<sup>28</sup>.

**Думайте как меньшинство.** Многие конфликты не находят разрешения только потому, что «большинство» полагает: именно оно уполномочено решать проблемы, и следовательно, нет нужды в выстраивании мостов. А если мосты с меньшинством и выстраиваются, то это выглядит как обязанность («Давайте-ка поможем этим ребятам выбраться...») или демонстрация своей превосходящей позиции («Им стоит засучить рукава, и тогда они смогут улучшить свой жизненный уровень и жить почти как мы...»). Арифметическое преимущество или политический расклад дают большинству основания полагать, что у них есть право диктовать условия. Те, кто воспринимает свою группу как преобладающих «нас», часто считают свое поведение нормой и действуют так, словно меньшинство («они») должно верить в идеалы большинства и соответствующим образом себя вести.

Такое «мышление большинства» достаточно бесполезно. По сути, именно в нем может крыться конфликт. Лидерство в конфликтных условиях требует отказаться от этой иллюзии. Если вы считаете себя большинством, задумайтесь над этим еще раз! На самом деле вы всегда являетесь абсолютным меньшинством. Вы можете иметь белый или черный цвет кожи, быть американцем, китайцем или арабом — в любом случае вы представляете только небольшую часть человечества.

В Америке, к примеру, эталоном нормы считаются белые мужчины. Однако они представляют собой лишь треть населения страны,

и их пропорция постоянно уменьшается. В этих условиях стремление понять людей, отличающихся от нас, соответствует элементарному здравому смыслу.

«В ней [ненависти] нет никакого смысла, потому что в конце концов тот, кого вы ненавидите, станет членом вашей семьи», — говорит американский комик Крис Рок, и в его шутке кроется истина<sup>29</sup>.

**Повышайте уровень игры.** Победа не означает уничтожения врагов — она лишь означает повышение уровня конкуренции.

Если говорить начистоту, антагонисты в гражданских конфликтах или корпоративных войнах *не выбирают* такого повышения уровня. Они *вынуждены* это делать. В условиях, когда повсеместно рушатся стены, а сети все расширяются, вчерашние смертельные враги становятся сегодняшними важнейшими союзниками — не потому, что они хотят этого, а потому, что этого требуют изменяющиеся правила игры.

**Учитесь строить мосты на практике.** «Основная проблема в обучении лидеров состоит в переходе от теории к повседневному поведению, — объясняет ситуацию Майкл Усим из Центра лидерства и управления изменениями Уортонской школы бизнеса. — Лучше всего поместить человека в ситуацию, когда лидерство принадлежит другим. До тех пор пока наши ученики не увидят, как это работает на практике, они не будут верить, что это реально».

Усим заставляет своих учеников покидать классы и выходить во внешний мир. Это может быть поход в Гималаи, поездка на место сражения при Геттисберге или в тренировочный лагерь морских пехотинцев в Куонтико, штат Вирджиния, — повсюду он пытается «поместить студентов в разнообразные обстоятельства, в которых им придется принимать решения»<sup>30</sup>.

Тот же метод используется организацией Outward Bound International в качестве инструмента, позволяющего лидерам связать теорию и практику. Они не проводят время в классах, изучая примеры из чужой жизни. Занятия проходят на склонах гор, в океане или лесных дебрях. Принцип один: выстраивание мостов с помощью командных действий. Когда «выпускники» Outward Bound выбираются из труднодоступных мест, то мосты, созданные ими во взаимоотношениях между собой, основаны на настоящем, серьезном практическом опыте.



**Думайте о сетях, а не о стенах.** Несколько лет назад я шел вдоль массивных каменных стен, окружавших средневековый итальянский город Сан-Джиминьяно. Город по всему периметру окружен высокими стенами, напоминающими крепость. Эти стены являются основным архитектурным памятником Сан-Джиминьяно. В центр можно попасть только через узкие, хорошо оснащенные ворота, на протяжении столетий не позволявшие врагам проникнуть в город. Любой желавший пройти через ворота должен был получить разрешение городских властей — так было, пока не появился интернет.

«Сегодня стены ничего не значат», — говорит Беппе Барчи, двадцатипятилетний директор первого интернет-кафе в городе. Наблюдая за тем, как около каждого из его компьютеров постоянно сидит кто-то из клиентов (при том что цена за час работы составляет \$6), Барчи почти разрывается на части от гордости: «Бизнес идет настолько хорошо, что я планирую каждый год покупать по дополнительному компьютеру». С точки зрения Барчи, волшебные стены Сан-Джиминьяно не просто рассыпаются от времени — *их нет*. На место стен пришли электронные сети, связывающие Барчи и его клиентов (в том числе и меня) со всем миром. Всего за несколько минут и по цене половины чашки кофе я смог связаться с моими коллегами, находившимися на трех континентах, и получил доступ к объему информации, которого нет ни в одной библиотеке мира.

Беппе Барчи — не мэр этого городка. Он не является ни начальником полиции, ни ведущим бизнесменом. Он просто владеет небольшим интернет-кафе. Тем не менее именно Барчи использует инструменты Посредника, которые крайне удивили бы предыдущие поколения жителей Сан-Джиминьяно. С помощью технологии он сделал то, что до него было не под силу ни одному руководителю города. Он заставил исчезнуть стены, окружавшие Сан-Джиминьяно.

## Глава 11

# Инновации

*Инновация* — способ катализации социальных или предпринимательских прорывов, создающих новые возможности для разрешения конфликта.

### Основа: от «хороших идей» к реальным изменениям

Хороший дизайн не является плодом компромиссов.

*Эймори Ловинс, изобретатель*

Инструмент построения мостов предназначен для выстраивания связей, способных создавать «хорошие идеи», а смысл инноваций состоит в том, чтобы принять хорошие идеи и превратить их в действие. Инновации, применяемые в условиях конфликта, — не просто инструмент. Инновации содержат в себе потенциальный прорыв, возникающий при условии творческого и бережного использования семи предшествующих инструментов. Другими словами, инновация является плодом жатвы — и этот плод может иметь различные формы.

И общественные организации, и коммерческие компании все чаще находят, что именно инновации являются ключом к разрешению многих их критических конфликтов. Многие лидеры прогрессивных компаний, работающих в сфере высоких технологий, стали раньше других изучать инновации, и их вклад в понимание процесса и придание ему прикладного значения намного выше, чем у представителей других отраслей. У них попросту не было другого выхода — от инноваций зависит выживание их бизнеса. По тем же стопам идут общественные деятели, которые понимают, что для проведения изменений

необходимы инновации, а не демонстрации. В обоих этих секторах экономики настоящим инноваторам удается построить мост между отделенными друг от друга, замкнутыми мирами и тем самым создать прорывные инновации<sup>1</sup>.

Для того чтобы возникла инновация, должно произойти нечто, меняющее образ мыслей или действий людей, вовлеченных в конфликт. Это должно привести к изменению в их жизни. А для того чтобы это случилось, *инновационная идея, план или процесс должен быть одобрен теми, кто управляет конфликтом.*

Давайте на минуту вспомним об инновационных лидерах, упоминавшихся ранее: бизнесменах Гюнтере Тилене, Уоррене Беннисе, Ларри Боссиди, Клиффе Шафране и Сэмюэле Калише; общественных лидерах Тесси Фернандес, Салиме Мохаммеде, Кристине Ло, Джоне Марксе или *campesinos* из долины реки Караре; политических деятелей Нельсоне Манделе, Наде аль-Шариф, Дэвиде Скаггсе, Амо Хьютоне и судье Хамуде аль-Хитаре. Инновации, созданные этими Посредниками, не вписывались ни в какие заранее очерченные рамки и не соответствовали никаким ранее разработанным процедурам.

Инновация редко приходит оттуда, откуда ее ждешь. Нам может казаться, что мы движемся прямо на свет в конце туннеля, однако необходимо в любой момент быть готовыми к зигзагам. Трансформация — это не линейный процесс, скорее, она носит несколько алхимический характер. Если мы не достигаем ожидаемого результата, не стоит рассматривать получившееся как провал или, наоборот, успех. Возможно, надо сделать шаг назад и еще раз изучить, что же получилось.

Вы, я, да и все живые существа, которые заботятся об улучшении жизни — как своей, так и других людей, — часто думаем, что у нас есть хорошие идеи о том, как управлять конфликтами. Если говорить о самых простых конфликтах, у любого школьника найдется несколько вариантов решения спора. К примеру, несколько знакомых мне семейных пар достаточно хорошо знают, как им улучшить свою совместную жизнь, однако это знание не приносит плодов. Я прочитал много действительно глубоких и страстно написанных книг о том, как преодолеть конфликт между Израилем и Палестиной, но конфликт до сих пор длится<sup>2</sup>. Я изучил много идей о том, как корпорации могут

стать более продуктивными, или как сделать общественный климат более творческим, или как сообщества должны более демократичным образом подходить к управлению различиями в них, — эти книги не привели к реальному результату. В целом, если говорить об известных всем конфликтах, в количестве версий их разрешения, изложенных на бумаге, нет недостатка.

Между тем все эти «хорошие идеи» не являются инновациями. Разумеется, они могут быть прекрасными выражениями творческой мысли, страсти или даже мудрости, но они не станут инновациями до тех пор, пока не изменят в первую очередь саму систему, создающую конфликт. В отличие от творческой мысли, обычно служащей неким индивидуальным выражением (например картина, изобретение или бизнес-план), инновация в конфликтной ситуации — это *коллективный* процесс. Она вовлекает больше одного человека, обычно несколько людей с различных сторон или имеющих различные взгляды. Сила инновации заключается в ее способности учитывать общие надежды и мечты нескольких, если не всех участников конфликта, и побуждать их к действиям.

Речь может идти о конфликте между правыми и левыми либо между головным офисом и подразделением — в любом случае эффективная инновация требует, чтобы какая-то сторона приняла за нее ответственность, как за свою собственную. Для того чтобы понять, почему это ощущение собственности так важно, давайте рассмотрим разницу между владельцем дома и арендатором. Даже если арендаторы будут сознательными и ответственными, крайне маловероятно, что они станут серьезно заботиться, а еще реже — вкладывать свои средства в арендуемую собственность. Более ответственный тип поведения проявляется, когда собственность нам принадлежит или мы думаем, что она нам принадлежит. Человеку свойственно посвящать больше времени и внимания и вкладывать больше денег в то, что принадлежит именно ему, а не кому-то другому.

В английском языке для обозначения высокой степени вовлечения используется выражение «to buy in» (примерно его можно перевести как «вложиться»). Однако такого вклада в нашем случае недостаточно. Трансформация конфликта через построение мостов и инновации требует большего, чем просто «вложение». Она требует от сторон

«совместного владения» результатами<sup>3</sup>. Такое совместное владение или совместное лидерство возможно, когда конфликтующие стороны создают инновацию вместе.

В этом случае наведенные мосты приводят к появлению инновации (то есть прорыва, меняющего устоявшиеся точки зрения) — в результате открываются новые перспективы и механизмы для трансформации конфликта. Изменения степени осведомленности и поведения — отказ от гнева, печали или муки — предоставляют конфликтующим сторонам новые возможности. В случае успеха инновация создает у всех участников чувство владения, достаточно сильное для того, чтобы они его сохранили. Другими словами, инновация требует исполнения — не только среди тех, кто создал прорыв, но и всех остальных сторон конфликта.

Если взять классический пример — израильско-палестинский конфликт, то у посредников не было проблем с тем, чтобы пригласить лидеров Израиля и Палестины в Осло или штат Огайо и убедить их подписать мирное соглашение. Однако если эти лидеры не могут сами убедить своих соратников в необходимости признать соглашение, это быстро станет заметно. Это же справедливо и для небольших локальных конфликтов: если вы хотите эффективно преодолеть границы, в процессе должно участвовать больше людей, а их участие должно быть более творческим и активным.

И в общественной, и в деловой жизни максимально эффективные инновации возможны при использовании двух принципов. Первый — инспирирование, признание и ответ на новые идеи; второй — создание эмоциональной, интеллектуальной и социальной среды, которая превращает эти идеи в реальность<sup>4</sup>. Оба принципа взаимосвязаны: хорошие идеи не будут реализованы, если их игнорируют либо пытаются воплотить в атмосфере недоверия, борьбы или власти отдельных эго.

Амаржит Чопра, консультирующий компании и организации по вопросам инноваций вот уже четверть века, может вспомнить многих менеджеров и высших руководителей, не понимавших, почему их идеи не принимаются, а отторгаются сотрудниками. Он вспоминает случай с Фрэнком, успешным изобретателем, который основал и возглавил успешную производственную компанию. Как заботливый

лидер Фрэнк делился с сотрудниками властью и частью прибыли, а у руководителей подразделений было много полномочий. Но как изобретатель он часто с ужасом замечал, что его собственная команда начинает сражаться с его идеями.

«Почему они так поступают со мной? — спрашивал он у Чопры, покраснев от негодования. — Это отличные идеи для новых продуктов. И так считаю не только я, но и многие клиенты, с которыми я общался».

«В поведении ваших менеджеров нет ничего удивительного, — отвечал ему Чопра. — Они не были вовлечены в процесс размышления, приведшего к появлению этих идей. Крайне важно заставить их поверить в то, что это *их* идеи, а не только *ваши*. Они знают, что вы очень творческий человек. Если им приходится постоянно говорить “да” в ответ на ваши идеи, они тем самым как бы говорят сами себе, что они не столь толковы, как вы»<sup>5</sup>.

Чопра порекомендовал Фрэнку включить руководящую команду в процесс создания инноваций. Их привлечение на ранних стадиях позволило создать у руководителей другое, более глубокое, позитивное отношение к ценности идей и ощущение совместного владения. Как только Фрэнк ввел в своей компании эти изменения, процесс инноваций ускорился, а новые продукты стали выходить на рынок быстрее, чем когда-либо.

Большинство организаций — даже здоровые предприятия, где не наблюдается серьезных конфликтов, — имеют тенденцию «душить в зародыше» потенциально хорошие идеи. Даже когда такие идеи начинают развиваться, слишком часто верх берет эго, и в результате исход получается неутешительным. Другими словами, когда в таких организациях отсутствуют инструменты Посредника, в процессе инноваций возникает короткое замыкание.

И если такой процесс убийства инноваций приводит к проблемам даже у предположительно здоровых компаний, только подумайте, насколько разрушительным он может быть в случае глубоких конфликтов в компании. Когда оппоненты не доверяют друг другу, сердятся или даже (в некоторых случаях) прибегают к насильственным мерам, шансы на появление инноваций становятся крайне малыми. Интенсивные споры в компании противодействуют развитию любой

хорошей идеи — просто потому, что слабый уровень доверия (и огромный уровень страха сделать что-то неправильно) заставляют относиться к новой идее как к чему-то подозрительному, а значит, сразу же ее отменить.

- Если идея носит умеренный характер, то обычно ее обвиняют в недостаточной смелости (слишком медленной реализации). Если предлагаемая идея носит смелый характер, ее критикуют за то, что она заходит слишком далеко (то есть является «нереалистичной»).
- Если идея предполагает серьезные уступки в пользу другой стороны, ее отвергают как слабую (ярлык «политики умиротворения»). Если уступки не предлагаются в принципе, то идея подвергается критике за жесткость («бескомпромиссность»).
- Если идея слишком сосредоточена на прошлых обидах и неравноправной позиции, ее отвергают как анахронизм («мстительность»). Если же идея направлена на построение позитивного будущего, ее считают не принимающей во внимание реалий прошлого («утопизм»).
- Если идея исходит от умеренных представителей организации, она будет подвергнута критике более непримиримыми участниками («и нашим, и вашим»). Если же ее инициаторами выступают как раз непримиримые члены организации, то ее затормозят представители центра («слишком радикально»).

В среде, наполненной конфликтами и обладающей низким уровнем доверия, *всегда найдутся причины отвергнуть идею*. Проблема не в самом семени идеи, а в неблагоприятной почве, в которую ее пытаются посадить.

«Хорошие идеи являются результатом процесса эволюции, как правило, начинающегося с неприятия идей, — пишет Амаржит Чопра в своей книге “Managing the People Side of Innovation”. — Хорошие идеи редко приходят к нам до конца оформившимися и красиво представленными. Напротив, вы сами должны придать им нужную форму из имеющегося у вас материала». Чопра обнаружил: чем более

негативна первоначальная реакция на идею, тем больше вероятность того, что в ней содержится элемент необходимого решения. Другими словами, Посредники внутри организации должны прилагать усилия к выращиванию именно тех идей, которые все остальные хотят убить<sup>6</sup>.

Можно легко предположить, что Менеджеры отрицательно реагируют на новые идеи. Подобно партийным деятелям, они обычно думают о выигрыше или проигрыше в условиях сложившейся системы. Напротив, Посредники мыслят в терминах *изменения* системы. Какой бы ни была проблема — улучшение работы школы, методы утилизации отходов, изменение налогового кодекса или оказание международной гуманитарной помощи, — они всегда готовы изменить правила системы. Даже если проблема крайне велика (например, вопрос бедности в глобальном масштабе), посредники не спрашивают, как «минимизировать» или «смягчить» проблему. Они спрашивают, как «положить ей конец» путем изменения системы, создающей проблему или не препятствующей ее развитию<sup>7</sup>.

На этом, последнем этапе переговоров, который в профессиональной литературе часто называется «follow-through» («доведение до конца»), принятое соглашение или предложение должно быть «почти готовым к самостоятельному воплощению». Концепция самостоятельного воплощения, активно защищаемая Ларри Сасскиндом из Массачусетского технологического института, означает, что инновационное соглашение должно учитывать возможные отклонения при реализации и *сразу же* включать в себя способы борьбы с такими отклонениями. Согласно Сасскинду, инновационные соглашения станут более жизнеспособными, если они: 1) включают в себя последовательные обязательства, то есть обещания, данные с учетом различных исходов при последующих шагах; 2) содержат механизм урегулирования разногласий, иными словами, стороны договариваются о том, как будут урегулироваться возможные разночтения или точки зрения; 3) стороны определяют, каким образом будет осуществляться надзор за соблюдением обязательств. Эти шаги не только обеспечивают честность, стабильность и эффективность инновационного соглашения, но и увеличивают вероятность того, что между заинтересованными сторонами сохранятся конструктивные связи<sup>8</sup>.



Прелесть набора инструментов Посредника заключается в том, что если мы научимся их правильно использовать, то с большей вероятностью сможем инициировать инновационные решения в конфликтах, с которыми сталкиваемся.

- Целостное видение и системное мышление позволяют нам сосредоточиться на полной картине.
- Присутствие и исследование открывают наши сердца и умы для новой информации.
- Сознательное общение и диалог выстраивают доверие, способствующее, в свою очередь, более творческому мышлению.
- И наконец, построение мостов приводит к формированию связей, создающих прорывные идеи и ощущение совместного владения.

Сумев успешно применить эти семь инструментов для разрешения конфликтов, мы тем самым подготовили почву для появления инноваций.

## **Приложение: как побудить систему измениться**

Часто нашим худшим врагом является наше собственное представление о том, как должны выглядеть инновации. Мы ждем, что решение возникнет где-то *здесь*, не замечая того, что оно ждет нас где-то *там*. Для того чтобы заметить все имеющиеся возможности, надо расширить понимание «инновации», обратив внимание на восемь элементов, каждый из которых своим путем ведет к инновациям. В зависимости от типа конфликта более применимой будет та или иная комбинация этих элементов или путей развития.

### **Создание новой, более надежной информации**

Как-то раз мы с коллегами встретились с лидерами быстрорастущего испаноговорящего сообщества в небольшом городке на северо-западе США. Наши контрагенты хотели обсудить с нами свои чувства,

связанные с уровнем расизма, окружавшего их в обществе, традиционного состоявшем из «белого» населения<sup>9</sup>. Подобно многим другим городам на Западе, в этом районе много лет происходила сезонная миграция временных наемных работников. Они могли приезжать на период жатвы, собирать урожай, а затем двигаться обратно на юг, в Южную Калифорнию или в Мексику и другие страны региона. Однако все чаще они принимали решение остаться.

*«Сорок, а может быть, пятьдесят процентов населения этого города составляют испаноговорящие, — горячо убеждал нас один из лидеров общины, в недавнем прошлом иммигрант из Мексики. — Мы смогли организовать и теперь представлены в городском собрании».*

*Чуть позже на встрече с мэром города мы с коллегой спросили, какая доля населения является испаноговорящей.*

*«Точных цифр у нас нет, — ответил мэр, — но это составляет около десяти, максимум двенадцати процентов».*

Конфликт в городе был очевиден. Испаноговорящая община и официальные лица города жили в разных вселенных. В этой ситуации разрешение конфликта требует в первую очередь создания новой и более точной информации. Сколько же жителей города говорит на испанском — каждый *десятый* или каждый *четвертый*?

Подобная битва за информацию лежит в основе многих конфликтов. Отсутствие достоверной информации не позволяет создать мосты и начать инновации во многих вопросах — начиная от прав сексуальных меньшинств и заканчивая вопросами глобального потепления. Надежная и доступная информация часто может изменить динамику конфликта, как только у сторон появляется некая общая основа для обсуждения.

### **Координация совместного исследования**

В ходе первого девятидесятиминутного видеомоста — а скорее, заочной битвы — между Всемирным экономическим форумом в Давосе и Всемирным социальным форумом в Порто-Алегре ни одна из сторон, противостоящих друг другу по вопросам глобализации

(ни «глобофобы», ни «глобофилы»), не применила ни одного из восьми инструментов, описанных в этой книге<sup>10</sup>. Именно поэтому общение практически сразу превратилось в атаки и контратаки, а в результате привело к эмоциональному взрыву со стороны аргентинского борца за гражданские права Эбе де Бонафини. Его ярость была вызвана тем, что он увидел на большом экране улыбающееся лицо миллиардера, филантропа и финансиста Джорджа Сороса.

«Мистер Сорос лицемерно улыбается, в то время как миллионы детей умирают от голода! — кричал де Бонафини. — Посмотрите на меня, мистер Сорос, посмотрите мне в глаза, если вы осмелитесь!»

«Я смотрю прямо на вас и улыбаюсь — потому что это все, что я могу сейчас сделать», — ответил Сорос с застывшей на лице улыбкой. Было видно, что он потрясен этим неожиданным нападением через Атлантический океан. «Я пытаюсь беседовать с вами, но мне кажется, что вы не хотите вступать в диалог. Думаю, нам надо прервать разговор», — заметил Сорос, а затем откинулся назад в своем кресле и замолчал<sup>11</sup>.

На этот технически идеальный видеомост было потрачено свыше \$100 тысяч, но его результатом стала жестокая схватка между двумя достойными и неравнодушными людьми. Вместо того чтобы совместно найти путь к более высокому уровню диалога, они вступили в словесную битву. В чем смысл спутниковых видеотехнологий, если они служат только для навешивания ярлыков друг на друга? Какой толк от глобальной информационной системы, если она используется для отправки друг другу сообщений, наполненных стереотипными взглядами и враждой? Что может дать мгновенная связь, если мы подсознательно используем слова как оружие? В чем смысл всех этих «инструментов связи», если мы никак не научимся, по словам Томаса Фридмана, использовать «инструменты понимания»?<sup>12</sup>

Усвоив урок этой провалившейся попытки диалога, мы вместе с организаторами видеомоста запустили проект, направленный на обеспечение безопасной и конструктивной среды, позволяющей найти точки соприкосновения по вопросу глобализации. В 2001 году наш проект, получивший название Bridge Initiative on Globalization, позволил встретиться обеим сторонам и начать первое обсуждение, направленное на определение истинных и риторических различий

между сторонами. Мы обнаружили, что мнения представителей обоих лагерей во многом сходятся по вопросам борьбы со СПИДом, противостояния бедности, защиты окружающей среды и развития более эффективных механизмов глобального управления. С тех пор мои коллеги провели серию предметных диалогов, позволивших посеять семена сотрудничества там, где раньше можно было видеть лишь противостояние<sup>13</sup>.

### **Интеграция противостоящих подходов**

Противоположные точки зрения невозможно просто соединить между собой или слить воедино в плавильном котле подобно двум кускам металла. Каждая точка зрения и каждый индивидуальный подход заслуживают должного уважения. Интеграция двух или нескольких подходов требует применения инструментов проникновения через границы. Ничто не иллюстрирует этот процесс лучше, чем продолжающееся напряжение между приверженцами теории эволюции и креационизма (учения о божественном сотворении мира), опирающимися, соответственно, на секуляризм и религию.

Однажды я разбирался с этим конфликтом в одном небольшом городке на северо-западе США. Конфликт начался с того, что преподаватель биологии сказал консервативному священнику: «Я никогда не позволю преподавать религию в моем биологическом классе, потому что...»

«А я никогда не позволю молодым людям посещать школу, которая подрывает нашу веру», — прервал его священник.

Похоже было, что ситуация зашла в тупик. Оба участника спора, входившие в группу по вопросам образовательной реформы, вступили в клинч. Никто из них не хотел сдаваться. Напряжение в комнате выросло настолько, что все другие участники обсуждения почувствовали страх, а одна из участниц, библиотекарь, расплакалась.

«Что же мне делать, — прошептала она сквозь слезы, глядя на двух мужчин, только что скрестивших свои мечи. — Наша встреча закончится, и я пойду в библиотеку. Я каждый день работаю с детьми. Как я смогу работать, если мне придется принять чью-то сторону и выступить против кого-то из вас? Я уважаю вас обоих».

Ее искренность и уязвимость смогли снять градус напряженности, и дальнейшее общение происходило в более тихой и заботливой обстановке. Слезы библиотекаря напомнили всем о том, насколько болезненным является этот вопрос. Каждый захотел поспособствовать излечению, а не усилению боли от неразрешенного конфликта в нашей культуре. Понемногу в ходе обсуждения начали появляться новые идеи.

«Может быть, мы включим обсуждение конфликта между божественным происхождением и теорией Дарвина в учебную программу?» — спросил один участник.

«А можно ли преподавать биологию с научной точки зрения, не обрушиваясь всей мощью на христианство?» — спросил другой.

На следующий день группа граждан решила положить конец этому длительному спору и приступила к созданию новой программы, основанной на взаимном уважении, исследовании и диалоге. В аналогичных ситуациях в других штатах образовательные органы пытались встать на одну сторону — принять либо христианскую, либо дарвиновскую точку зрения. В обоих случаях попытки потерпели крах. Но в этом городе удалось создать новое поле для обсуждения. Новая учебная программа позволила ученикам самим решать, с кем они согласны, и тем самым появилась возможность трансформации конфликта<sup>14</sup>.

«Христиане или ученые говорят людям о том, что им самим нужно выбирать, с кем соглашаться, — говорит доктор Эжени Скотт, исполнительный директор National Center for Science Education. — Это неправильно»<sup>15</sup>. По крайней мере, если говорить об образовательном процессе, правильным было бы внимательно изучить обе точки зрения и найти в них ценное содержимое.

Так же как и в других конфликтах, Посредники в образовательной сфере ищут новые пути для построения мостов между конкурирующими системами убеждений. В результате мы приходим не только к гармонии в школьных программах, но и к большей демократичности в учебном процессе. Ученики на практике учатся демократии, делая то, что она требует от людей: они думают сами за себя<sup>16</sup>.

## Создание организаций по наведению мостов

Узнав о межэтнических конфликтах между народностями тутси и хуту в Руанде и испытав потрясение от этих новостей, Джон и Сьюзан Коллин Маркс начали искать пути для предотвращения аналогичных трагедий в других странах, где конфликты между племенами могли привести к насилию. Исследования привели их в Бурунди — страну, граничащую с Руандой, где население также состояло из тутси и хуту, а степень напряжения между ними была достаточно высока. Организация Search for Common Ground, созданная Марксами и расположенная в Вашингтоне, начала серию проектов, направленных на преодоление насилия, в частности через бурундийские средства массовой информации. Марксы организовали и смогли найти финансирование для новой радиостудии, формат и программы которой создавались представителями хуту и тутси, *работавшими как партнеры*.

Студия, еженедельно предоставлявшая информационный контент для всех радиостанций Бурунди, стала сильной и творческой альтернативой Radio Mille Collines, расположенной в соседней Руанде, управлявшейся хуту и пропагандировавшей в соседних странах идеи геноцида, расовой нетерпимости и ядовитой ненависти. Новая студия в Бурунди содействовала развитию этнического взаимопонимания и взаимного уважения. И хотя с насилием в Бурунди не было покончено, оно не превратилось в геноцид, как это произошло в соседней стране.

## Запуск совместных проектов

Одна из лучших инноваций, способствующих выходу из конфликта, — совместный проект. Он может быть небольшим и носить символический характер, а может быть крупным и существенным — любой совместный проект позволяет выстроить доверие и улучшить связи между конфликтующими сторонами за счет создания у них общей почвы для общения. Наиболее ярким примером такого рода сотрудничества является соглашение между компанией McDonalds и Советом по защите национальных ресурсов, касающееся продвижения вторичной упаковки. Однако зачастую крупномасштабные совместные проекты настолько значительны, что мы даже не рассматриваем их как результат трансформации конфликта.

Возможно, самый большой и значимый проект сотрудничества между антагонистическими группами или нациями в человеческой истории — это Евросоюз. Если бы кто-то мог сто лет назад предположить, что Европа (в которой зародились две мировые войны) станет единым экономическим и политическим образованием, такого человека назвали бы мечтателем или фантазером. Однако в наши дни единая Европа существует как геополитическая реальность. И хотя Франция и Нидерланды предпринимают действия, препятствующие полнейшей интеграции, их сопротивление не ставит под сомнение тот факт, что единый процесс остается прекрасной иллюстрацией сотрудничества в рамках целого континента.

Как показывают примеры Mercosur в Латинской Америке, ASEAN в Азии и других межнациональных экономических и политических союзов, развивающихся по всему миру, глобальная экономика создает мощные стимулы для совместных действий и взаимной поддержки прежде отделенных друг от друга наций. Такие проекты сотрудничества становятся мощными примерами возможностей по трансформации конфликтов.

### **Улучшение качества контрактов, соглашений и законодательства**

Инновации, трансформирующие конфликты в компаниях или сообществах, могут принимать форму контрактов или деловых соглашений. Толковые Посредники из корпоративных юридических отделов и раньше находили способы преодоления замкнутого цикла затратных споров.

Начиная с 1970-х годов в корпоративном мире получил большое распространение метод альтернативного решения конфликтных ситуаций (alternative dispute resolution, ADR), позволявший избегать судебных разбирательств и жестких переговоров. Однако компании начали активно внедрять новые формы разрешения конфликтов в свою повседневную деятельность лишь в 1990-х годах. Разница между не всегда успешным применением метода в самом начале и более результативным использованием на зрелых этапах его развития заключалась в степени приверженности. «Компании, которые отдают

ADR высокий приоритет <...> сразу же могут увидеть положительные результаты, — заключили эксперты в этой области уже десять лет назад. — Напротив, компании, отдающие предпочтение старым привычным способам разрешения конфликтов, не смогут воспользоваться этим методом, и дело, скорее всего, вновь закончится судом»<sup>17</sup>.

У всех успешных историй в этой области есть одна общая черта: высшие руководители вовлеченных в конфликт компаний удачно применяли для их разрешения инструменты Посредника. Вместо того чтобы вести себя подобно воинам, уверенным в своей правоте и готовым одержать победу любой ценой, они поступали как переговорщики. В результате у компании было меньше судебных разбирательств (что *экономило* деньги), а также устанавливались более сильные и продолжительные деловые связи (что помогало *зарабатывать* деньги).

### **Обновление старых учреждений**

«Вокруг понятия “лидерство” творится полная неразбериха, — говорит Ева Аннеке, директор Sustainability Institute, расположенного неподалеку от Кейптауна в Южной Африке. Она сильно обеспокоена старым менеджерским стилем лидерства. — Все хотят лидерства. Это становится прямо-таки сексуальным фетишем. Но что это означает? Лидерство *над чем?*»

Sustainability Institute пытается выстроить сообщество, поистине стабильное во всех отношениях: сельское хозяйство, архитектура, образование, экономика и так далее. «Мы представляем собой группу, старающуюся мыслить нестандартно, — объясняет содиректор института Марк Свиллинг. — Мы проектируем строительные, очистительные, сельскохозяйственные и правительственные системы, которые будут устойчиво работать».

Однако их инновации постоянно вступают в противодействие со сложившимся порядком вещей. Новый подход создает трение во взаимодействии с традиционными правилами и предписаниями существующих учреждений. В результате Sustainability Institute подвергается санкциям за стимулирование инноваций. Во время моего визита их концепция эко-деревни находилась на этапе поиска финансирования и получения правительственных разрешений на строительство



120 домов для семей фермеров, у многих из которых раньше не было своего жилья. Институт сделал, по словам Свиллинга, несколько огромных шагов в «соединении кусочков известных технологий таким образом, как это не делалось еще никогда и никем в мире». Сейчас же они работают над техническими и экономическими аспектами этого проекта, отличающегося высоким уровнем экологической устойчивости и экономической справедливости.

Однако их работе угрожает бюрократия: задолженность по проекту достигла астрономических высот из-за задержек в получении различных разрешений от правительственных организаций. Идея столкнулась с системой управления и принятия решений, крайне затрудняющей, если вообще позволяющей, трансформацию видения в реальность.

«Ставки по кредитам составляют здесь шестнадцать процентов годовых и более, — пожаловался Свиллинг. — Чем более инновационным кажется наш дизайн, тем больше времени занимает принятие решения. Система негласно противодействует любым инновациям. Бюрократы в правительстве не хотят рисковать своей карьерой, разрешая что-то новое. Поэтому у них занимает все больше времени одобрение чего-либо, приводящего к *настоящим* социальным изменениям. Справедливое и устойчивое сообщество способно работать, когда речь идет о разумных затратах. Однако оно не может развиваться в ситуации бюрократического и финансового противостояния развитию инноваций».

«Так что же вы делаете, когда ваше лидерство вступает в конфликт с лидерством другой стороны?» — спросил я.

«Мы пытаемся понять образ мыслей людей системы, для того чтобы принять решения, необходимые для изменения этого образа мыслей, — ответил он, используя при этом термины Посредника. — Банкиры и бюрократы являются на самом деле ответственными лидерами. Они стараются, насколько это в их силах, делать свою работу — защищать вкладчиков и граждан от различного рода непредвиденных неприятностей. И они выполняют свои обязанности достаточно хорошо и в какой-то степени эффективно. Однако они не понимают того, что действуют *внутри* границ системы, которая лишает прав граждан и напрасно тратит ресурсы. С нашей точки

зрения, перед лидерами стоит задача не быть обескураженными логикой существующей системы. Лично мне интереснее всего побудить систему к изменениям»<sup>18</sup>.

Если Sustainability Institute удастся одержать победу, их инновация приведет к большим результатам, чем просто построение эко-деревни. Она позволит обновить принятые в их сообществе правила и процедуры в областях финансирования, управления недвижимостью и других. Чем больше новшеств им удастся ввести, тем быстрее и эффективнее смогут быть реализованы сходные инновации других игроков.

### **Изменение игры**

В свое время Хосе, уроженец Бразилии, был отличным руководителем высшего звена в компании BASF, международного химического гиганта германского происхождения. По образованию он был инженером-химиком, знавшим несколько языков и специализировавшимся в области агрономии. Хосе быстро продвигался по корпоративной лестнице, так как обладал уникальным сочетанием научного и делового подхода. Он путешествовал по всему миру, продавая пестициды, гербициды и другие химические продукты, повышавшие производительность в сельском хозяйстве. Хосе был рожден для успеха и вполне мог претендовать на то, чтобы стать руководителем BASF.

Как-то раз он приехал в яблоневый сад, принадлежавший одному из его клиентов. Сад был полон прекрасных плодов, но Хосе знал причины этой красоты: сад напичкали коктейлем из химикатов BASF. Объем распыленных ядовитых веществ достиг беспрецедентного уровня, и некоторые из них наносили вред здоровью. Поэтому по окончании обсуждения технических деталей, связанных с эффективностью различных комбинаций химикатов, Хосе поднял вопрос о рисках для здоровья.

«Вы не боитесь, что химикаты плохо повлияют на ваше здоровье?» — спросил Хосе у владельца сада.

«А чего мне бояться? — ответил тот. — Я не собираюсь есть эти яблоки».

Хосе в замешательстве покинул сад, а слова клиента все не выходили у него из головы. «Для меня, как человека, продающего

яды, — вспоминает он, — это было настолько сильным потрясением, что я подал в отставку»<sup>19</sup>.

С этого момента Хосе начал менять игру. Он отказался от восприятия самого себя как корпоративного Менеджера и начал заботиться о потребителях — и о Земле в целом. У него проснулась совесть: Хосе больше не хотел играть старую роль бизнесмена, не желающего видеть возможный конфликт с окружающей средой. Он намерен был изменить правила с тем, чтобы бизнес стал лидером, а не последователем в спасении планеты.

Со временем Хосе Лутценбергер стал министром по вопросам окружающей среды в своей родной Бразилии и одним из пионеров подхода устойчивого развития. Сегодня шоковой терапии, подобной произошедшей с Лутценбергером, подвергаются многие лидеры бизнеса из разных индустрий — и причин для этого множество. После многих лет непризнания опасностей, связанных с глобальными изменениями климата, целый ряд компаний — Alcoa, DuPont, General Electric, General Motors и American Electric Power Company (AEP) — начал активно работать над решением проблемы парникового эффекта. Они поняли, что им всем придется, по словам вице-президента AEP по вопросам окружающей среды, «жить в мире, ограничивающем выбросы соединений углерода»<sup>20</sup>. Новый мир требует все большего количества Посредников, способных трансформировать конфликты так, как это даже не снилось предыдущим поколениям руководителей корпораций.

Каждая из восьми описанных выше инноваций содержит общие черты. Ни одна из них *не является* компромиссом или игрой с нулевой суммой, когда делится заранее подготовленный «пирог». Ни одна из них *не являлась* отражением личного триумфа. Напротив, все они являлись прорывами, все включали элемент синергии и требовали построения связей между различными людьми и учреждениями. Для каждой из этих инноваций было необходимо умелое применение нескольких, а то и всех инструментов Посредника. Эти инновации меняли динамику конфликта и открывали достижимые, но в то же время неочевидные возможности для трансформаций.

## Подсказки для проведения инноваций

Не старайтесь быть в центре внимания.  
Развивайте сотрудничество и восхваляйте его.  
Воздействуйте на лидеров и команды, а не на отдельных людей.  
Фиксируйте весь процесс, а не только проблему.  
Убедитесь в том, что вы играете по честным правилам.  
Научитесь танцевать.

**Не старайтесь быть в центре внимания.** Если вы хотите стать суперзвездами и видеть свое имя, написанное крупными буквами, вам следует избрать другой род деятельности. Хотя имена многих Посредников на слуху, основная их часть остается неизвестна широким массам. Посредники предпочитают оставаться позади или в стороне от других. Даже если их статус сопоставим со статусом людей, между которыми они прокладывают мосты, они стараются, чтобы в центре внимания были именно стороны, стремящиеся к компромиссу.

Многие лидеры склонны к самовосхвалению. Посредники обычно отражают свет других. Они знают, что тип лидерства, описанный в этой главе, часто остается без награды и без признания. Когда кто-то делает небольшой шаг в правильном направлении, благодарить стоит именно таких Посредников. Пусть они почувствуют наше восхищение. Это придаст им силы и в какой-то степени поможет распространить свет чуть дальше.

Людям обычно необходимо признание. Иногда конфликты как раз и разгораются из-за недостатка признания. Оценивая по достоинству заслуги людей и произнося слова благодарности за то, что они сделали, делают или собираются сделать, мы побуждаем их открыть сердца и умы изменениям.

**Развивайте сотрудничество и восхваляйте его.** Когда *мы* чувствуем, что уже по горло сыты конфликтом, это не свидетельствует о нашей неопытности или некомпетентности. Это может означать, что одному человеку сложно справиться с данной конкретной ситуацией. В случаях повышенного риска героические усилия одного могут попросту не сработать, а то и ухудшить положение. Но мы можем найти других людей, которые разделяют нашу озабоченность или, подобно

нам, чувствуют себя застрявшими в конфликте. Если мы сумеем связаться с ними и начать действовать вместе, шансы на успех будут значительно выше, чем при индивидуальных попытках.

Прежде чем начать поиски соратников, прислушайтесь к советам, изложенным в исследовании International Business Leaders Forum, озаглавленном *The Partnering Toolbook*. Исследование рекомендует искать партнеров, готовых:

- начать новое строительство на основе единых ценностей (так как каждое партнерство опирается на ожидаемую ценность);
- проявить творческие способности (так как каждое партнерство уникально);
- проявить смелость (так как каждое партнерство — это рискованное предприятие)<sup>21</sup>.

**Воздействуйте на лидеров и команды, а не на отдельных людей.**

Иногда лидерство сводится к одной личности, однако это не всегда хорошо. Деятельность человека может внезапно остановиться из-за смерти или серьезного заболевания. Люди могут утратить эффективность вследствие финансовых или сексуальных проблем, неправомерных действий, ошибок, личностных кризисов и так далее. У лидера может не быть явных изъянов, но он (или она) все равно будет принадлежать к определенной расе, будет застенчивым или высокомерным, уроженцем Юга или Севера. Иными словами, деятельность лидера всегда, хотя бы в небольшой степени, определяется его биографией или типом личности. Соответственно группы, движения или организации, стремящиеся к процветанию и лидерству в течение долгого времени, *часто наделяют лидерской ответственностью разнородные группы, а не отдельных людей.*

При подготовке Bipartisan Congressional Retreats мы с коллегами предложили простую, но достаточно революционную идею: демократы и республиканцы должны были работать на равных и *вместе*. Мы попросили вести собрание пару соведущих — демократа и республиканца. Встреча была направлена на развитие культурного подхода и диалога вне зависимости от партийной принадлежности, поэтому разумным было, чтобы ее вели люди, сами по себе символизовавшие

сотрудничество вне партийных рамок. В качестве поддержки каждому из них в трудных ситуациях помогал профессиональный ведущий.

Соведущие или совместно работающие лидеры часто более эффективны, чем единственный капитан на рулевом мостике, особенно когда в организации или сообществе наблюдается жесткое противостояние. В таких случаях из конкурентных групп могут быть выбраны два или несколько лидеров для того, чтобы их совместное лидерство воспринималось как осмысленное всеми участниками процесса.

**Фиксируйте весь процесс, а не только проблему.** Толковые и активные лидеры обычно направляют свою энергию при решении проблемы на процесс, инициирующий тот или иной конфликт, а не на его поверхностные проявления. «Не пытайтесь решать *проблемы* одну за другой, — писал одному из своих подчиненных Ларри Боссиди, когда был руководителем AlliedSignal. — Фиксируйте *процесс*»<sup>22</sup>.

Если организация мечется от одной проблемы к другой, возможно, ей удастся их все снять. Однако рано или поздно наступит усталость и скорость решения снизится. Как правило, количество имеющихся проблем превосходит наши способности. Иногда может показаться привлекательным с пылом хвататься за решение проблем, но это не всегда эффективно.

**Убедитесь в том, что вы играете по честным правилам.** Не принимайте правила как данность. Иногда именно они могут стать причиной конфликта. И в этом случае инновация примет форму изменения правил. На политических собраниях или корпоративных встречах может прозвучать фраза вроде «Это нечестно!». И если такая жалоба превратится в действие, то она запустит механизм изменения всей системы.

Демагоги не любят честные правила. Они хотят зафиксировать систему с тем, чтобы некое особенное «мы» могло доминировать или эксплуатировать «их», то есть других. Однако Посредники с огромным вниманием относятся к правилам игры. Они хотят, чтобы возможность играть по правилам была у всех — неважно, находишься ты «внутри» или «вне» структуры или организации.

«Если мы все живем на одной планете, то все должны и делить за нее ответственность», — говорит Бхаррат Джагдео, президент карибского государства Гайана. Как могут богатые страны заявлять

о своем желании снизить уровень глобальной бедности, говорит он, а затем поворачиваться на 180 градусов и не позволять продукции из бедных стран честно попадать на мировой рынок? «Если мы хотим быть независимыми и уверенными в своих силах, нам нужен доступ к рынку. Никакие прогрессивные заявления Всемирного банка, никакие встречи на высшем уровне не меняют нашего ощущения того, что система несправедлива», — уверен Джагдео<sup>23</sup>.

В любой конфликтной ситуации нам стоит спросить себя: «А справедливы ли правила? Если нет, то как мы можем сделать их более честными?» Задавая эти вопросы, а затем предпринимая практические шаги по искоренению несправедливости, мы можем избежать огромного количества конфликтов.

**Научитесь танцевать.** Не так давно я был в Южной Африке. Мне настолько понравилась работа с одной группой, что после нее у меня сами собой в голове сложились строчки:

*Если вы видите две стороны,  
Создайте третью.  
Если вы видите много сторон,  
Создайте круг.  
Если вы видите много кругов,  
Начинайте танцевать.*

Когда я стал размышлять над смыслом этих строк, то понял, что они представляют собой три метафоры, объединяющие многое из того, что я выучил за годы изучения инновационных подходов к решению конфликтов.

- «Третья сторона» выступает как катализатор движения двух сторон, стоящих на противоположных позициях.
- «Круг» отменяет расстояние между говорящим и аудиторией и создает условия для выстраивания доверия между всеми вовлеченными в процесс.
- «Танец» позволяет начать совместное движение, соответствующее естественным правилам ведущего и последователя, победы и проигрыша. Чаще всего, когда действия

на танцевальной площадке определяются нашим эго, мы спотыкаемся, теряем равновесие и падаем — а это сложно назвать лидерством.

Вокруг нас живет много совершенно разных людей, уважающих друг друга и не имеющих по отношению друг к другу никаких плохих намерений. Некоторые мужчины и женщины разучили этот танец. Как только мы узнаем основные па, тоже сможем следовать их ритму. Мы даже не заметим, как болезненные и иногда опасные различия между нами превратятся в праздник единства.

Человечеству необходимо постепенно переключаться в интересах будущих поколений на возобновляемые устойчивые источники энергии — точно так же мы должны начать переключаться на посреднический стиль управления. Конфликты будут всегда, мы не властны уничтожить их совсем, однако нам под силу изменить свое отношение к ним. Если каждый из нас сделает то, что от него зависит, мы превратим конфликты в возможности — и мир станет немного лучше.



## Заключение

# Трансформация конфликта В ВОЗМОЖНОСТЬ

Целостное видение  
Системное мышление  
Присутствие  
Исследование  
Сознательное общение  
Диалог  
Выстраивание мостов  
Инновации

Каждый из восьми инструментов лидерства предназначен для трансформации конфликта в возможность. Но используя эти инструменты, мы не должны забывать о видении.

Многие знают историю про трех каменщиков, по очереди отвечавших на вопрос о том, чем они занимаются. Первый ответил: «Я кладу камни». Второй сказал: «Я строю стену». А третий произнес: «Я строю храм».

Являясь лидерами в условиях конфликта, мы должны постоянно помнить о видении и представлять «наш собор» — то, что может стать возможным благодаря нашим усилиям. Мы должны увидеть семя возможности, спрятанное в почве конфликта. Разумеется, часто конфликт бывает столь запущен и неприятен, что мы чувствуем себя беспомощными. Нас переполняют горе, печаль или гнев — мы начинаем сомневаться в возможности хоть какого-то прогресса. Но даже в самых трагических обстоятельствах семя возможности лежит почти перед нашими глазами, прикрытое лишь тонким слоем почвы. Восемь инструментов как раз и предназначены для того, чтобы его найти, удобрить и помочь ему вырасти.

Ключ к поиску спрятанных возможностей лежит в нашей способности к воображению, способности представить себе уже трансформированный конфликт. Вместо того чтобы думать «Почему же *они* не...?», мы должны задать вопрос «Почему *мы* не...?». Вот несколько примеров:

1. Что если бы мы смогли вырастить поколение, знающее, как вести себя в конфликтных ситуациях?
2. Что если бы все студенты, изучающие бизнес, управление, право и даже медицину, научились переводить конфликт из пассива в актив?
3. Что если бы вокруг нас появились школы, которые давали бы нам представление о других, отличных от наших, вероисповеданиях?
4. Что если бы в каждом учреждении имелись возможности для свободного диалога?
5. Что если бы были созданы средства массовой информации, которые могли бы стать лабораторией для переговоров и диалога?
6. Что если бы инструментами посредников овладели все профессионалы в области образования?
7. Что если бы на выборах мы поддержали кандидатов, которые объединяют сообщества, а не противопоставляют их друг другу с целью получить больше голосов?
8. Что если бы мы призвали представителей конгресса США и других законодателей создать комитет по посредничеству?
9. Что если бы в случае любого серьезного конфликта, особенно гражданской войны, у нас всегда была наготове команда посредников, использующая восемь инструментов?
10. Что если бы ООН трансформировалась и в ее составе появился не только Совет Безопасности, но и Совет по исследованиям?
11. Что если бы мы призвали защитников окружающей среды и приверженцев экономического роста работать вместе над устойчивым и справедливым будущим человечества?

Эти одиннадцать вопросов представляют собой лишь малую толику возможностей, возникающих в нашей голове, как только мы осмеливаемся спросить себя: «А что если?..» Но для того чтобы это видение стало реальностью, необходимо применить все восемь инструментов, рассмотренных в предшествующих главах. Ниже мы поговорим о каждом из этих видений. Я призываю вас подумать над собственными примерами и поделиться ими со мной.

### **Воспитание поколения, умеющего управлять конфликтами**

В наши дни мы смогли достичь невероятного: почти все поколения жителей планеты являются грамотными. Мы воспринимаем как само собой разумеющееся то, что дети учатся читать, писать, считать, а в ряде случаев изучают и более сложные дисциплины. *Однако их практически не учат управлять конфликтами.*

Так почему же мы потом удивляемся, что многие взрослые совершенно не представляют себе, как управляться с конфликтами? Где бы они могли этому научиться? Уроки разрешения конфликтов между сверстниками для большинства школ являются редкостью. Если занятия по конфликтам и переговорам все же проводятся, то факультативно. Многие студенты ничего не знают о коммуникации в случае, когда существуют разные точки зрения (чаще всего такой опыт приобретается в «клубных дебатах», нацеливающих на подход к изучению разногласий в стиле «за-и-против», «или—или» и так далее). Занятия по духовным практикам обычно не идут дальше деклараций вроде «Поступай с другими так...» или «Благословенны будут желающие мира...». Правительства и средства массовой информации предлагают молодому поколению скорее негативные, чем позитивные примеры.

Но что если бы все изменилось? Если бы появилось поколение, умеющее обращаться с конфликтами, его образовательный уровень был бы значительно выше. Вместо того чтобы жаловаться на «скуку» в школе, они бы изучали конфликтологию и не только получали за его знание оценки, но и находили в нем много полезного лично для себя. Так как конфликт часто лежит в основе изучения многих других наук (например истории, литературы, права, обществоведения), эти науки

стали бы выглядеть в глазах учащихся совсем иначе, а их изучение проводилось бы на другом энергетическом уровне. Вместо того чтобы делиться на субкультуры и оставаться в их рамках многие годы, если не всю жизнь, молодые люди могли бы научиться пересекать границы с самого раннего возраста и иметь много разных друзей. Учащиеся приносили бы это знание домой и передавали бы его своим семьям. Родители и дети научились бы по-новому спорить, и такой прорыв в жизни одного поколения постепенно начал бы затрагивать и другие поколения — как предшествующие, так и следующие.

### **Умение превращать конфликт в актив**

Что если бы студенты, изучающие бизнес, управление, право или даже медицину, научились переводить конфликт из пассива в актив?

Разумеется, хорошо, когда университет начинает разрабатывать программу «исследования и анализа конфликтов», школа права запускает «программу по проведению переговоров», а средняя школа или колледж в качестве одного из обязательных предметов ставит в расписание «изучение конфликтов». В наши дни число таких программ выше, чем когда-либо раньше, и оно продолжает расти.

Но что если бы изучение конфликтов стало не специализированной дисциплиной, а преподавалось при изучении всех основных профессий? Представьте, что произошло бы, если большинство руководителей и менеджеров обладало бы качествами, присущими в наши дни только посредникам, арбитрам или экспертам в области переговоров? Подумайте о сотрудничестве между учреждениями, стратегических партнерствах и экономической синергии, возможных в таких новых условиях. Подумайте, насколько выросла бы эффективность и производительность на каждом рабочем месте.

Особенно значительными были бы, на мой взгляд, изменения в областях права и медицины. Стало бы меньше разводов, что позволило бы сэкономить миллионы долларов и избежать болезненных ситуаций. Все больше разногласий находило бы свое разрешение за пределами залов суда. Суды, клиники и госпитали смогли бы преуспеть благодаря новому объему общедоступных знаний. Клиенты

и пациенты получили бы не только юридическую и врачебную помощь, но и знания о том, как можно предотвратить конфликт в будущем, улучшить свое здоровье и обогатить свою жизнь.

### **Ознакомление с другими вероисповеданиями и убеждениями**

Что если бы религиозные учебные заведения рассказывали студентам и о других системах веры?

Естественным является то, что исламские школы преподают мусульманскую веру на основе священного Корана; еврейские школы преподают на основе драгоценной Торы, а христианские школы используют для преподавания основ христианства Священное Писание. Именно таким образом величайшие традиции верований передают свою мудрость от поколения к поколению.

Но что если бы эти же школы давали представление и о *других* верованиях? Возможно, мусульманские дети в медресе Пакистана, Египта и Саудовской Аравии могли бы с большей долей вероятности понять своих иудейских или христианских сверстников. Израильтяне, а также европейские или американские евреи могли бы больше узнать о мусульманах. А христианские дети во всем мире — о других направлениях веры Авраамовой.

Помимо того что учащиеся больше узнали бы о других лицах Господа, со временем более широкое религиозное образование привело бы к существенным изменениям в делах всего мира. Речь здесь идет не только о дружеской атмосфере на игровой площадке, а о появлении возможностей прорыва в конфликтах, основанных на религиозных разногласиях, — на Ближнем Востоке, в Южной и Юго-Восточной Азии, Европе, на Балканах и в Соединенных Штатах. Для каждого из этих регионов новое поколение молодых людей, которые понимают, принимают религиозное разнообразие и даже активно участвуют в его формировании, было бы настоящим Даром Господним.

### **Создание возможностей для диалога**

Работая как в США, так и за границей, я постоянно сталкиваюсь с тем, что во многих учреждениях отсутствуют помещения, пригодные

для глубокого, независимого и развивающегося общения. Всякий раз руководители на местах говорят мне о том, что для диалога в рамках их сообщества нет места.

Если мы хотим, чтобы кто-то подтвердил наши умозаключения, то всегда можем обратиться к газете или ток-шоу. Если мы хотим поспорить или вступить в дебаты по какому-то вопросу с представителями «другой стороны», то можем пойти на уличную демонстрацию или открытые слушания. Однако если нашей целью является исследование сложного вопроса, если нам необходимо услышать все точки зрения, обдумать отличающиеся друг от друга предположения и создать новые возможности, часто мы не можем найти для этого достойное место.

Что если бы в рамках каждого сообщества имелось специальное место — например, библиотека или кафетерий, которое могло бы использоваться как помещение для диалогов внутри сообщества? Что если бы для каждой группы, желающей обсудить какой-то вопрос, находился профессиональный опытный ведущий? Что если бы каждое важное решение до момента голосования в уполномоченном органе могло быть открыто обсуждено?

Зачастую вовлечение гражданского общества приводит к появлению новых возможностей. Однако даже если вовлечение общества в рассмотрение вопроса не изменит результата, то в любом случае приведет к лучшему пониманию происходящего, укреплению связей между соседями, а в долгосрочной перспективе — к повышению уровня осведомленности всего населения. Раз уж мы считаем, что именно волеизъявление является основой демократии, то почему бы не вложить хоть немного в его развитие?

### **Расширение репертуара средств массовой информации**

Что если бы нам удалось создать средства массовой информации, служащие лабораториями для переговоров и диалога?

Если вы хотите стать популярными — в газетах, на телевизионных шоу или на радио, — вам надлежит быть ходячими сенсациями. Оскорбляйте людей. Говорите быстро. Манипулируйте фактами для большей эффективности. Повышайте голос. Прерывайте собеседников. Пытайтесь доминировать в разговоре. Старайтесь прихватить часть времени, отведенного другим собеседникам. Преувеличивайте. Ради бога, не будьте

сложными. Налепите себе на лоб ярлык («либерал», или «консерватор», или что угодно). Как только у вас появляется ярлык, продюсерам программы становится гораздо проще включить вас в систему «за-и-против».

К сожалению, именно так все работает в популярных средствах массовой информации во многих культурах. Словесная драка набирает обороты. Дебаты становятся все грязнее. Для чего-то другого почти не остается места.

Но что если бы средства массовой информации расширили свой репертуар? Что если бы редакторы новостей перестали думать о рейтингах и прибыли, а стимулировали глубокое изучение предмета разногласий, вместо того чтобы гоняться за сенсациями? Что если бы они отказались от традиционной формы «за-и-против» и показали все различные точки зрения, отражающие реальную жизнь? Что если бы они побуждали участников не только говорить, но и слушать? А возможно, еще более важной стала бы трансляция по каналам СМИ документальных фильмов, глубоко изучающих важнейшие для общества вопросы. Вслед за такими передачами средства массовой информации могли бы проводить гражданские диалоги по наиболее злободневным проблемам.

### **Использование инструментов посредника в общественной жизни**

Что если бы школы, городские администрации и другие общественные организации изучили и стали применять на практике инструменты посредника?

Что если бы люди, занимающиеся образованием, изучали управление конфликтом так же, как они изучают вопросы налогообложения или бухгалтерского учета? Что если бы от них в качестве обязательного условия для поступления на работу требовался опыт и образование в области превращения конфликта в возможность? Иначе получается, что родители пытаются привить своим детям такие ценности, как честность, открытость и уважение, а представители школьной администрации используют (фигурально или буквально) свои кулаки для урегулирования разногласий.

Похоже, у некоторых руководителей школ меньше знаний о трансформации конфликта, чем у их собственных учеников. Мы

ждем, что дети будут вести себя адекватно, так не стоит ли потребовать того же и от взрослых? Любой водитель, прежде чем сесть за руль машины, проходит специальное обучение. Может быть, стоит потребовать специального обучения для общественных и государственных служащих, уже находящихся у руля и готовых вести наше общество в будущее?

### **Проведение более здоровых политических кампаний**

Что если бы политические лидеры проводили кампании, направленные не на разобщение общества — и привлечение тем самым дополнительных голосов, — а на его объединение?

Отрадно видеть, что демократия постепенно распространяется по всему миру. К несчастью, вместе с ней распространяются методы проведения политических кампаний, которые играют на различиях, апеллируют к страхам, разделяют общество, упрощают важные вопросы или наклеивают на оппонентов ярлыки (что зачастую приводит к трагическим последствиям).

Что если кандидаты на политические посты будут обязаны уважать ценности сообществ, где они проводят свои кампании? Что если участники, представляющие весь спектр политических движений, создадут некий «кодекс поведения» при проведении кампаний и заставят политиков его соблюдать? Что если кандидаты будут не только дебатировать в классической, агрессивной манере, пытаясь набрать дополнительные очки, но и начнут участвовать в серьезном диалоге?

Это позволило бы обществу в целом стать сильнее. Это позволило бы отдавать свой голос более осознанно. Возможно, при таком проведении избирательной кампании мы могли бы узнать что-то действительно важное для нас и наших соседей.

Что если бы жители США, к примеру, серьезно отнеслись к этой идее и провели *Американский* политический конвент? За свою жизнь я присутствовал на доброй дюжине конвентов политических партий, и они чаще всего напоминали мне поведение футбольных фанатов на трибунах во время школьных матчей. Истинные демократы собираются в одном городе и начинают поносить республиканцев, а горячие республиканские парни собираются в другом городе и так же рьяно



обвиняют во всех грехах демократов. Неужели мы не заслуживаем того, чтобы вместо таких поношений был проведен национальный конвент, на котором американцы с различными мнениями могли совместно обсудить свои точки зрения и чему-то научиться друг у друга?

### **Создание комитета по посредничеству**

Что если бы в конгрессе США и других законодательных органах были созданы комитеты по посредничеству?

Участники большинства законодательных органов принадлежат к какой-нибудь политической партии. Не имеет значения, принята в стране двух- или многопартийная система, — подавляющая часть законодателей подотчетна в первую очередь не законодательному органу, а собственной партии. Партии правят бал, а независимые кандидаты зачастую даже не имеют права голоса: к примеру, в палате представителей конгресса США 435 конгрессменов принадлежат к какой-то партии, и лишь трое — парламентский пристав, священник и клерк — являются независимыми<sup>1</sup>.

Что если законодательные органы создадут небольшую, открыто финансируемую и профессиональную команду, способную приводить различные стороны к диалогу? Что если этот комитет будет уполномочен задавать вопросы, исследовать предположения, предоставлять надежную информацию по политическим проблемам и так далее? Если бы лидеры партий отказывались общаться друг с другом (либо под влиянием собственного эго, либо из стратегических соображений), то комитет мог бы пригласить их обсудить какой-то вопрос за чашкой кофе. Что если бы этот комитет предлагал услуги по обучению государственных служащих основам проведения переговоров, выстраивания сотрудничества и посредничества?

Можно предположить, что лидеры партий станут противиться этой идее. Их работа состоит в увеличении собственной власти, и они, скорее всего, не захотят делиться собственным могуществом с какой-то «третьей стороной». Что будет, если этого потребуют граждане? Что если мы освободимся от мифа, согласно которому лишь у одной партии есть правильные ответы на все вопросы, а избранные нами законодатели станут, невзирая на партийные

границы, сотрудничать в поиске лучших решений для огромных задач, стоящих перед нами?

### **Создание команд посредников для урегулирования конфликтов**

Что если бы в случае любого серьезного конфликта, особенно гражданской войны, у нас всегда была наготове команда посредников, использующая восемь инструментов?

Организация Объединенных Наций — в особенности департамент по политическим вопросам, департамент операций по поддержанию мира, а также Бюро ПРООН по предотвращению кризисов и восстановлению — часто начинает действовать в случае возникновения угрозы организованного насилия. Тем не менее эти подразделения ООН достаточно слабы, и им не хватает ресурсов. У них пока нет достаточных организационных возможностей и политического мандата Совета Безопасности для качественного исполнения своей глобальной роли.

Но что если бы агентства ООН и их партнеры создали такие возможности? Что если бы в их распоряжении появились команды профессиональных посредников, способных быстро войти в игру и предотвратить конфликт, пока еще не стало слишком поздно? Что если бы со временем такая команда ПКВ (предотвращения конфликтов и восстановления) получила всемирное признание за свою независимость, сбалансированность и эффективность работы? Что если бы враждующие группы на самом деле сложили оружие и договорились о перемирии, чтобы миротворцы начали свою работу? Скольких войн мы могли бы избежать? Сколько жизней мы могли бы спасти?

### **Создание Совета по исследованиям**

Что если бы в составе ООН появился не только Совет Безопасности, но и Совет по *исследованиям*?

Многие призывают к изменениям в Совете Безопасности ООН, позволяющим небольшой группе стран применять в индивидуальном порядке право вето на любые инициативы, с которыми не согласна та

или иная страна. Но перед тем как изменить это положение дел, ООН могла бы сделать еще один важный шаг.

Что если бы ООН создала Совет по исследованиям, бесприпятственно изучающий основные глобальные вопросы? Что если бы такие «глобальные исследования» позволяли собирать видеоматериалы, данные из первых рук и правдивые свидетельства? Что если бы эта информация свободно публиковалась и была доступна через интернет с тем, чтобы граждане всех стран мира могли больше узнать о важнейших вопросах, стоящих пред человечеством? Совет по исследованиям мог бы общаться с заинтересованными сторонами и более глубоко изучать предположения, выявлять полуправду или откровенную ложь и побуждать участников конфликта искать решение проблем.

С помощью таких исследований могло бы формироваться глобальное общественное мнение. Вместо того чтобы сосредоточиваться на обманчивых заявлениях того или иного правительства (которые, по сути, не приводят ни к каким изменениям), мы бы создали нового участника переговоров, действующего в интересах всего человечества.

### **Совместная работа во имя стабильного справедливого будущего**

Что если бы мы призвали защитников окружающей среды и приверженцев экономического роста работать вместе над устойчивым и справедливым будущим человечества?

Согласно некоторым надежным исследованиям, если бы беднейшая часть населения планеты (а это примерно четыре пятых) могла жить жизнью богатейшей части, это потребовало бы ресурсов четырех планет, аналогичных Земле<sup>2</sup>. Даже при существующих уровнях потребления след от влияния человека на природу потребует к 2050 году, согласно оценкам генерального директора Всемирного фонда дикой природы, двух планет<sup>3</sup>.

Но у нас нет ни четырех, ни даже двух планет. Планета у нас только одна. И для того чтобы жить в нашем общем доме, мы должны решить единственный трансграничный конфликт — между устойчивостью и развитием. Необходима новая мировая экономика и система мирового управления, соответствующая сегодняшним

нуждам человечества и в то же время сохраняющая окружающую среду для завтрашних поколений<sup>4</sup>.

И хотя ответ на вопрос о том, как достичь устойчивого развития, все еще находится, по словам бывшего Генерального секретаря ООН Кофи Аннана, «где-то за горизонтом», призыв достаточно очевиден<sup>5</sup>. Подобно пилигримам в новом мире, мы должны создать экономическую стратегию, которая будет защищать и питать нашу планету, одновременно обеспечивая необходимый уровень социальной справедливости. Мы должны отойти от старых ментальных моделей, берущих начало в эпохе индустриализации и существовавших на протяжении столетий. Необходимо создать новую форму развития, устойчивую и справедливую. Ее архитекторами станут Посредники, которые подвергнут сомнению привычное экономическое мышление «консерваторов» или «бизнеса», с одной стороны, и «радикалов» или «защитников окружающей среды» — с другой<sup>6</sup>.

«Многочисленные протесты уже доказали нам, что важно думать о том, как именно происходит глобализация, — замечает Томас Фридман. — Однако реальные изменения станут возможны, только если решение будет приниматься в партнерстве с крупными компаниями и правительствами. *Пришло время мирового лидера, который сможет собрать все стороны вместе* [курсив добавлен]»<sup>7</sup>.

Что если бы таких лидеров было много, а не единицы? Что если бы глобальная и разнообразная команда посредников — несмотря на имеющиеся между ними глубокие и постоянные различия — смогла взять на себя ответственность по решению конфликтов нашего времени? И что если бы они использовали описанные в этой книге инструменты по всему миру для того, чтобы сделать его более справедливым, стабильным и мирным?

Отрадно видеть, что эти сценарии развития уже обсуждаются, каждый из них постепенно начинает осуществляться. Эти одиннадцать потенциальных возможностей откроют двери еще сотням. Все, что нужно для трансформации конфликтов в возможности, — это люди, желающие стать Посредниками. Нет более важной задачи, чем лидерство в конфликтных условиях нашего времени, направленное на будущее человечества, достойное того прекрасного мира, которому мы все принадлежим.

## Приложение

# Что делать, когда разгорается конфликт

Когда конфликт вспыхивает внезапно, у нас нет времени читать книгу.

«Я пробовал использовать ваши приемчики со своим боссом, — сердито сказал один руководитель во время моего семинара, — но это бесполезно. Я был настолько вне себя, что не мог рассуждать здраво. Что толку в этих рекомендациях, если я слишком зол, чтобы следовать им?»

«А что вы сами делаете в самый взрывоопасный момент? — спросил меня школьный управляющий в середине моей лекции. — Ведь иногда задавать вопросы бесполезно и диалог просто невозможен: обе стороны слишком накалены! И что делать тогда?»

Ниже я предлагаю несколько советов тем, кому свойственно легко выходить из себя. (А также уравновешенным личностям, вынужденным иметь дело со всеми остальными.) Даже если конфликт разгорелся внезапно, вы все равно имеете возможность отреагировать на него эффективно. В случае, когда времени мало, а ставки высоки, я предлагаю использовать несколько простых принципов.

1. Сделайте время своим союзником.
2. Дышите — и защищайте самого себя.
3. Определите свою цель и сосредоточьтесь на ней.
4. Обращайтесь к тем, кто присутствует в данный момент.
5. Избегайте оскорблений и обвинений.
6. Остерегайтесь собственной исключительной правоты.
7. Держите свою тень перед собой.
8. Слушайте все, но отвечайте выборочно.

9. Сначала спроси, а потом скажи: пли!
10. Пригласите кого-то в качестве третьей стороны.
11. Сначала оцените шансы, потом примите решение.
12. Больше слушайте, меньше говорите.
13. Изучите язык своего противника.
14. Позвольте своему противнику узнать вас.
15. Не посягайте на святое.

Давайте запомним эти правила и поймем, что они означают.

**1. Сделайте время своим союзником.** Разумеется, временные ограничения создают дополнительное напряжение. Но все равно не-зачем плескать бензин в огонь. Чаще всего наши торопливые действия обусловлены не тем, что у нас действительно мало времени, а нашим беспокойством, вызванным, в свою очередь, страхами. Вместо этого мы можем отступить на шаг и спросить себя: «Должен ли я на самом деле отреагировать немедленно? Или моя поспешность связана с тем, что я взволнован и мне страшно?»

Как правило, у нас больше времени, чем мы думаем. Если ситуация не несет прямой угрозы физическому существованию нас самих или других людей, то мы имеем возможность сначала подумать, а потом уже действовать. Когда мы спокойно выбираем, что именно сказать или сделать, гораздо больше шансов, что потом не будем сожалеть о сказанном или сделанном.

**2. Дышите — и защищайте самого себя.** Очень часто я видел людей, которые считали до десяти только для того, чтобы взорваться через десять секунд с той же силой (или даже большей), как если бы они и не пытались сдержаться. Все это потому, что, считая, они задерживали дыхание или дышали неглубоко и часто. (Они также могли сжимать челюсти и напрягать пресс.) В таком состоянии считать до десяти не имеет смысла.

Гораздо важнее научиться правильно дышать. Страх или гнев заставляют кровь бежать быстрее по венам и наполняют мозг кислородом. Но это мешает нам думать ясно. Обращая внимания на дыхание, делая его более глубоким и медленным, мы запускаем процессы окисления в головном мозге, тем самым снижая уровень адреналина

и кровяного давления. После десяти глубоких вдохов и выдохов мы можем быть более уверены в том, что слова, которыми мы будем излагать другим свое видение ситуации, помогут нам самим двигаться по пути достижения истинных целей.

Делая первые глубокие вдохи, мы выигрываем время для оценки ситуации. Если есть угроза нашей жизни — мы должны защищаться. Если же ситуация не выглядит столь угрожающей, надо использовать эти драгоценные моменты, чтобы сосредоточиться, как это делают настоящие воины. И даже если обстоятельства кажутся пугающими, мы можем твердо встать на ноги, взглянуть в лицо своему страху и почувствовать себя в большей безопасности. Мы готовы к сражению, когда действуем из точки внутреннего равновесия.

**3. Определите свою цель и сосредоточьтесь на ней.** Почему вы участвуете в этом конфликте? Должны ли вы поддерживать существующие отношения, и если да, то почему? Что ваш противник хочет получить от вас? Чего желаете вы? К какому полезному результату может привести этот конфликт?

У вас может не быть достаточно времени, чтобы детально обдумать все эти вопросы, но попытайтесь по крайней мере быстро пробежаться по ним. Раз уж конфликт разгорелся, сделайте два-три глубоких вдоха и выдоха, чтобы обдумать, в чем заключается ваша цель. Это позволит вам не потеряться в разгар конфликта.

**4. Обращайтесь к тем, кто присутствует в данный момент.** Пока мы глубоко дышим, у нас есть возможность оценить, кто же на самом деле стоит перед нами. Если конфликт возник внезапно, то, вполне вероятно, мы пытаемся бороться не против того, кто стоит сейчас перед нами. Если человек, против которого направлен наш гнев, раздражение или другая эмоция, не тот, кого мы видим сейчас перед собой, то, обрушивая на него снежную лавину своих чувств, мы совершаем серьезную ошибку.

Если же мы видим перед собой наших настоящих противников, то хотелось бы знать их в лицо. Будет ли этот человек продолжать слушать, если вы повысите голос? Или он/она просто развернется и уйдет, не желая продолжать общение на повышенных тонах? Что лучше направит внимание вашего противника на разговор — ваше лицо в нескольких сантиметрах от его лица или сохранение вами

дистанции? Представляет ли этот человек для вас физическую угрозу или вы можете не беспокоиться о своей безопасности?

Бесцельное выплескивание своих чувств не приведет ни к какому результату и, более того, может быть разрушительным. Нет смысла разговаривать, если наша речь не направлена напрямую к тому, кого мы видим перед собой.

**5. Избегайте оскорблений и обвинений.** Лицемер. Лжец. Предатель. Трус. Дурак. Недоумок. Ленивый. Безответственный. Тупой. Беспольный. Истеричный. Нерациональный. Сумасшедший.

В разгар жестокого конфликта некоторые из этих эпитетов приходят на ум каждому из нас. Мы раздражены, растеряны или чувствуем, что нас предали, и неудивительно, что эти слова проникают в наше сознание.

Мы должны быть достаточно мудрыми и понимать, что такие эпитеты часто могут сами соскакивать с языка. Но будет еще умнее, если вы не позволите им это сделать. Разумеется, с помощью этих слов мы можем выплеснуть нахлынувшие чувства. Если же мы на самом деле хотим быть услышанными, то существует другой путь для выражения чувств, лучший, чем ядовитые словосочетания. Если подождать минуту или две, то можно найти в своем сердце другой набор слов — слов, которые на самом деле принадлежат нам и яснее доносят то, что мы чувствуем.

**6. Остерегайтесь собственной исключительной правоты.** В споре мы можем быть правы, а можем быть и не правы. Но в любом случае не стоит вести себя так, как будто правота исключительно на нашей стороне.

Как известно, надменность присуща именно тем руководителям, которые замечают в себе лишь хорошие стороны, а в своих оппонентах видят только плохое. В современном мире это стало стандартным подходом. К сожалению, зло и добро не распределяются между людьми столь удобным способом.

Если мы хотим быть успешными лидерами, нам нужно сделать совершенно противоположное — осознать силу смирения. Как сказала заместитель государственного секретаря по общественным связям Карен Хьюз, вступая в эту должность в администрации Буша: «Чтобы хлопнуть, нужны две руки». Прочитав эту старую афганскую поговорку, она дала понять растущему мусульманскому сообществу,



что Соединенные Штаты во взаимоотношениях с ним намереваются быть более смиренными и менее безапелляционными<sup>1</sup>.

Сомнительно, что вы столкнетесь со злом огромного масштаба, как это произошло с великим русским писателем Александром Солженицыным, который многие годы провел в советских лагерях. Он в полной мере осознал важность распознавания добра и зла, и его мнение крайне поучительно: «Если б это было так просто! — что где-то есть черные люди, злокозненно творящие черные дела, и надо только отличить их от остальных и уничтожить. Но линия, разделяющая добро и зло, пересекает сердце каждого человека. И кто уничтожит кусок своего сердца?...»<sup>2</sup> Солженицын ясно видел, что самые опасные лидеры — не те, кто не видит своей темной стороны, а те, кто считает, что лично у них этой темной стороны попросту нет.

**7. Держите свою тень перед собой.** Не стоит употреблять обидные или обвиняющие выражения еще и потому, что они отражают наши собственные недостатки. Если вы хотите, чтобы ваш противник принял на себя часть ответственности за конфликт, то вам нужно принять свою часть ответственности на себя. Ключевой совет — использовать выражение «Я чувствую...» вместо «Ты...». Другая не менее важная задача — отделять чувства, возникшие в результате этого конкретного конфликта, от чувств, спрятанных внутри нас в течение долгого времени.

Именно эти спрятанные чувства и являются нашей тенью. Чем больше мы осознаем их присутствие, тем выше степень нашей адекватности и эффективности нашей реакции на конфликт.

**8. Слушайте все, но отвечайте выборочно.** Вы можете избегать оскорблений и обвинений, а другие — нет. Возможно, вы станете той мишенью, куда полетят обвинения и угрозы. Люди могут приписывать вам негативные действия, которые вы не совершали, и намерения, которых у вас не было. Можете слушать их обвинения, но помните: вы вольны выбирать, на что отвечать, а что проигнорировать.

Вы вправе решить, что отвечать на угрозы и обвинения — не в ваших интересах. Часто те, кто злится на нас, хотели бы обсудить по-настоящему важный вопрос, но они облакают свои мысли во враждебные и оскорбительные слова. Если ваша цель состоит в укреплении и поддержании существующих отношений, вы можете сосредоточиться на сути дела, не отвечая на удары ниже пояса.

**9. Сначала спроси, а потом скажи: пли!** Язык оружия четок — если мы собираемся «выстрелить» в кого-нибудь, то мы должны точно видеть свою цель. В наших собственных интересах ясно представлять себе происходящее перед тем, как начать стрельбу. Мы (или наш противник) можем думать, что нам известны «все факты» относительно данной ситуации. Но стоит задать лишь несколько вопросов, и мы поймем, так ли это на самом деле.

- «Это вы поместили объявление на информационную доску?» — стоит спросить об этом человека, которого вы собираетесь атаковать по поводу объявления.
- Обвинениям в воровстве должен предшествовать вопрос: «Не знаете ли вы, что случилось с деньгами, собранными на [нашем благотворительном] мероприятии?»
- Прежде чем предположить, что речь идет о вас, спросите: «Кого вы имеете в виду, говоря, что некоторые люди берут на себя слишком много?»

Если вы чувствуете острую необходимость нанести ответный удар, защищая себя либо отстаивая свои интересы, сделайте это. Но убедитесь в том, что вы аккуратны и сдержанны в своих поступках. Деля порочащие заявления, основанные на неверной информации, вы теряете часть своей репутации.

Слухи и информация от третьих лиц приводит к возникновению многих ненужных конфликтов. Вместо того чтобы загонять себя в ловушку нарастающих споров, мы можем обратиться напрямую к первоисточнику — встретиться с теми, кто непосредственно вовлечен в обсуждаемую проблему, задать им вопросы или прямо спросить о том, что именно произошло. Убедитесь, что все участники спора основываются на информации из первых рук, а не на том, что кто-то от кого-то когда-то слышал.

Управление конфликтами редко происходит где-то на горных вершинах. Чаще всего это работает в долинах, при условии твердой опоры на реальных людей, вовлеченных в процесс.

**10. Пригласите кого-то в качестве третьей стороны.** Если конфликт выглядит непреодолимым или неконтролируемым, мы должны воспользоваться помощью со стороны. Такое решение позволит

нашему оппоненту (и нам самим) почувствовать себя легче. Лучший способ поднять вопрос о необходимости посредника — дать понять, что в этом нуждаемся мы сами. Не стоит объяснять привлечение третьей стороны якобы безрассудными действиями нашего оппонента и его неспособностью контролировать себя. Это неизбежно вызовет негативную реакцию. Вместо этого попробуйте сказать следующее: «Я очень ценю наши отношения и чувствую, что стоит пригласить кого-то третьего, чтобы помочь нам пройти этот трудный путь. Как ты считаешь?»

**11. Сначала оцените шансы, потом примите решение.** Как правило, у каждого, кто вовлечен в конфликт, уже есть часть решения. В таком случае первым шагом будет не присоединение к той или иной стороне, а попытка оценить ситуацию в целом. Возможно, в конце концов мы и присоединимся к одной из сторон. Но перед этим хорошо бы обдумать наши собственные особенности и оценить богатство наших внутренних противоречий. Мы должны иметь глобальное видение ситуации, а не дробить ее на части. Мы гораздо ближе к разрешению конфликта, когда прислушиваемся к внутренним сомнениям, отвечаем на свои вопросы и признаем, что чего-то не знаем или не понимаем.

Если мы видим достоинства в позиции оппонента, нам стоит признать это. Наша неуверенность может стать катализатором, позволяющим найти творческий компромисс или новое решение. Неважно, является вопрос глобальным или локальным, связан он с бизнесом или личной жизнью. Широта взглядов — это самое ценное, что мы можем привнести в дело разрешения конфликта.

**12. Больше слушайте, меньше говорите.** Мы все хотим быть услышанными. Но что если мы говорим, а никто не слушает? Не важно, как хорошо мы умеем говорить, в конечном счете гораздо важнее умение слушать.

Когда конфликт разгорается, мгновенно вспыхивает раздражительность, а голоса становятся все громче. Однако если мы слушаем терпеливо и с состраданием, нам вряд ли придется сожалеть о сказанных в спешке словах. Меньше шансов, что мы воспламенимся даже в непростой ситуации. Слушая, мы можем более здраво рассудить, в какой момент стоит заговорить. А слова, сказанные нами, будут цениться больше.

Несмотря на то что Томас Джефферсон был самым молодым среди «отцов-основателей», его уважали за умение слушать коллег, в том числе тех, с кем он не был согласен. Джефферсон провел свой первый год в Континентальном конгрессе тихо, слушая других и общаясь только в кулуарах. Он твердо стоял на позиции сторонников революции, но при этом не выражал высокомерия и враждебности к тем, кто имел противоположную точку зрения. Он знал, что при любом исходе ему придется работать со своими оппонентами и на следующий день.

**13. Изучите язык своего противника.** Когда мы расстроены чьим-либо поведением, то склонны сказать, не подумав: «Ты меня не слушаешь!» И это может быть правдой. Или, возможно, мы просто говорим на разных языках.

Под *языком* я понимаю идиоматическое выражение системы убеждений говорящего. Одни говорят на теологическом языке Библии или Корана. Другие — на корпоративном языке прибыли, рентабельности инвестиций и расчетных таблиц. Кто-то использует язык юридических прав и обязанностей. А некоторые говорят на языке своего сердца, в первую очередь обращая внимание на чувства, тон голоса и отношения.

Не стоит полагать, что каждый человек — даже из вашей лингвистической группы — говорит с вами на одном языке. Лучшее, что мы можем сделать, — это изучить язык людей, с которыми хотим договориться. Это позволит нам стать многоязычными с точки зрения не только лингвистики, но также и сердца и ума.

**14. Позвольте своему противнику узнать вас.** Мы склонны обрести в перспективе превосходство над нашими противниками. Это приводит к тому, что мы стремимся собрать как можно больше информации о нашем противнике и хотим, чтобы он, в свою очередь, знал о нас как можно меньше. Иногда подобная тактика применима для совершения сделок, но совсем не подходит для случаев урегулирования конфликта.

В момент обострения конфликта нам крайне трудно изучить нашего «врага» прямо на месте. Но если хватит смелости, можно рассказать ему о себе. Если не объяснять, кто мы есть, чего боимся и чего хотим, у нашего противника может сложиться неверное суждение о нас. Давать неточное представление о себе не очень мудро. Нам

нужны достоверные сведения о противниках. И точно так же нам важно понимать самих себя. Это значит, что *обе стороны* должны открыться. Очевидно, мы имеем право не предавать огласке ключевую информацию, касающуюся нашей безопасности или интересов. Но мы лишь ухудшим ситуацию, если скроем часть сведений, и это заставит нашего оппонента просчитаться и раздуть конфликт — при том, что он вел бы себя более мирно, обладая полной информацией.

**15. Не посягайте на святое.** Трансформация конфликта требует проактивности. Это не означает, что вы чего-либо ждете или стимулируете к изменениям «их», противоположную сторону. (Вполне вероятно, они рассчитывают на то, чтобы именно «мы» изменились первыми.) Поэтому мы можем сами сделать первый шаг. Спросите себя: «Как мне стоит вести себя *прямо сейчас*, чтобы мое поведение стимулировало желаемый результат?» В конце концов, разве в этом вопросе не кроется истинный смысл лидерства?

Мы все знаем священные правила обращения с конфликтом, но склонны забывать их в кризисные моменты. Эти правила работают везде, зафиксированы в каждом языке и признаются любой верой.

*Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними\**. (Христианство)

*Что ненавистно тебе самому, того не делай никому\*\**. (Иудаизм)

*Тот из вас не уверовал [истинно], кто не желает для брата своего того же, что и для себя\*\*\**. (Ислам)

*Не делайте другим того, что причинило бы боль вам самим\*\*\*\**. (Индуизм)

*Не причиняйте другим того, что самим кажется больно\*\*\*\*\**. (Буддизм)

*Смотри на радость и горе своего соседа как на свои собственные\*\*\*\*\**. (Даосизм)

---

\* Мф. 7:12.

\*\* Товит 4:15.

\*\*\* Сорок Хадисов ан-Навави, хадис 13.

\*\*\*\* Махабхарата 5:1517.

\*\*\*\*\* Удана-Варга 5:18.

\*\*\*\*\* Тай шан гань ин пянь, 213–218.

Правила преобразования конфликта передаются по всему миру из поколения в поколение. В кризисные времена вспомните эти правила, преломленные в рамках вашей культурной традиции, и позвольте вашим противникам обратиться к их собственным установлениям.

Но для того чтобы следовать священным заповедям, нужны специальные инструменты. Об этом я и написал свою книгу. Восемь правил, приведенных на предыдущих страницах, позволяют нам следовать древним традициям. Но самое главное — это наше намерение. Если наша цель состоит в том, чтобы победить в противостоянии, то в конечном счете мы проиграем. Если же мы стремимся к тому, чтобы трансформировать конфликт, то в процессе трансформации не выиграем и не проиграем. Напротив, наши различия помогут нам открыть новые возможности, о которых мы и не подозревали. Мы узнаем больше о самих себе, будем теснее связаны с другими и в итоге придадим нашим отношениям таинственную силу, преобразующую не только нас, но и конфликт.

# Примечания

## Предисловие

<sup>1</sup> Джим Коллинз. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — СПб: Издательство Стокгольмской школы экономики в России, 2006.

## Вступление

<sup>1</sup> Mary Pipher, *The Middle of Everywhere* (Orlando, FL: Harcourt, 2002), 116.

<sup>2</sup> Medard Gabel, Henry Bruner, *Global Inc.: An Atlas of the Multinational Corporation* (New York: New Press, 2003).

<sup>3</sup> Jeffrey E. Garten, *The Mind of the CEO* (New York: Basic Books, 2001), 16, 26.

<sup>4</sup> Я сознательно использую не выражения *разрешить конфликт* или *управлять* конфликтом, а выражение *трансформировать* конфликт. Причина такого решения — мое полное согласие с мыслями заслуженного тренера по вопросам посредничества и специалиста по разрешению конфликтов Джона Пола Ледераха, который писал: «В отличие от управления конфликтом или его разрешения идея трансформации предполагает, что мы не просто уничтожаем сам конфликт или пытаемся держать его под контролем, а скорее обращаем внимание на его диалектическую природу. Это позволяет нам видоизменять события, связи, при наличии которых изначально возник конфликт, а также самих авторов или создателей конфликта». Иными словами, трансформация подразумевает, что конфликт допускает изменения. То, насколько изменения будут положительными или отрицательными, в значительной степени зависит от качества лидерства, применяемого в конфликтных условиях. Более детальную информацию по этому вопросу можно найти в следующих книгах и статьях: John Paul Lederach, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures* (New York: Syracuse University Press, 1995); James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper&Row, 1978); Norbert Ropers, «From Resolution to Transformation: Assessing the Role and Impact of Dialogue Projects» (доклад на конференции ZEF под названием «Facing Ethnic Conflicts», 2000), [www.zef.de/download/ethnic\\_conflict/ropers.pdf](http://www.zef.de/download/ethnic_conflict/ropers.pdf); Hugh Miall, «Conflict Transformation: A Multidimensional Task», *International Security* 22, no. 2 (2000): 5—53; Paul C. Stern and Daniel Druckman (редакторы), *International Conflict Resolution After the Cold War* (Washington, DC: National Academies Press, 2000); John Paul Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies* (Washington, DC: Institute for Peace Studies, 1997).

<sup>5</sup> Более детальное изучение различий между понятиями «точки соприкосновения» или «более высокий уровень общения» можно найти в книге E. Franklin Dukes, Marina A. Pisolish and John B. Stephens, *Reaching for Higher Ground in Conflict Resolution: Tools for Powerful Groups and Communities* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

<sup>6</sup> Более подробная информация может быть получена в Stennis Center for Public Service (адрес сайта [www.stennis.gov](http://www.stennis.gov)), организовавшем эти мероприятия. Формат мероприятия разрабатывался в основном компанией Viewpoint Learning ([www.viewpointlearning.org](http://www.viewpointlearning.org)).

<sup>7</sup> «A Leadership Deficit» (poll), *U. S. News & World Report*, October 31, 2005, 80.

<sup>8</sup> Насколько я помню, впервые я увидел термин «пересечение границ» в печатном виде в книге Neal Pierce and Curtis Johnson, *Boundary Crossers: Community Leadership for a Global Age* (University of Maryland: Academy of Leadership Press, 1997). Однако покойный Джон Гарднер, писавший предисловие к указанной книге, а также другие исследователи использовали этот термин и раньше. В любом случае стоит отметить, что термин возник при изучении местных сообществ. Он связан с пересечением обычных местных границ, а не тех, которые можно увидеть на географических картах мира.

<sup>9</sup> Lisa J. Marshall, *Speak the Truth and Point to Hope: The Leader's Journey to Maturity* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Company, 2004).

<sup>10</sup> Здесь я имею в виду, в соответствующем контексте, президента США Джорджа Буша, премьер-министра Узбекистана Ислама Каримова — диктатора, отдавшего приказ о безжалостной атаке и уничтожении 10 тысяч демонстрантов в Андижане, городе на востоке страны («Punishment Please», *Economist*, August 27, 2005, 14), президента Нигера Мамаду Танья, который в интервью ВВС говорил о том, что у его страны нет проблем («The people of Niger look well fed, as you can see»), в то время как, по данным ООН и организации «Врачи без границ», 32 тысячи детей в стране находились на грани голодной смерти. Источник: Kim Sengupta, «The People of Niger Look Well Fed, As You Can See», *South China Morning Post*, August 11, 2005.

<sup>11</sup> Я использую термин «архетипы», предложенный Карлом Густавом Юнгом, но эти три модели лидерства могут быть также описаны термином «идеальный тип», предложенным Максом Вебером. Согласно обеим концепциям реальная жизнь слишком сложна для точного описания с помощью моделей. Однако и тот и другой исследователи признают необходимость типологии (пусть даже и несовершенной), отражающей реальность и, соответственно, позволяющей нам более эффективно взаимодействовать с ней.

<sup>12</sup> Эта мысль была инспирирована завершающим абзацем книги Адама Кахана *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening and Creating New Realities* (San Francisco: Berret-Kohler, 2004).

<sup>13</sup> Специалист в области изучения лидерства Джеймс Макгрегор называет это «трансформационным лидерством» и дает ему такое определение: «[Подобное] лидерство возникает, когда один или несколько человек начинают взаимодействовать с другими особым образом <...> лидеры и последователи



помогают друг другу подняться на более высокий уровень мотивации и морали». См. книгу James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper&Row, 1978).

## Глава 1

<sup>1</sup> Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening and Creating New Realities* (San Francisco: Berret-Kohler, 2004).

<sup>2</sup> Barbara Kellerman, *Bad Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 11.

<sup>3</sup> Мерна Якобсен, интервью с автором, июнь 2001 года. Консультант по организационному строительству из Техаса Мерна Якобсен замечает, что Демагог — это человек «настолько поглощенный собственными нуждами, что готов во имя их удовлетворения пожертвовать чем угодно и кем угодно». Для того чтобы Демагоги набрали власть, по мнению Якобсен, нужно, чтобы «остальные были благодушны, испуганы или парализованы каким-то другим образом, так что не могли противостоять злу». Как только такая ситуация возникает в организациях, «процесс принятия решения переворачивается с ног на голову». Неважно, идет речь об организации или другом сообществе, в любом случае происходит потеря, по словам Якобсен, организационной воли и направления движения. «Решения, которые при иных обстоятельствах принимались бы легитимными структурами, заменяются дисфункциональными моделями поведения, позволяющими злу, при отсутствии должного контроля, пустить корни».

<sup>4</sup> История любого тирана наполнена множеством историй о бесчеловечности, заставляющих смолкнуть любых критиков. К примеру, в процессе обсуждения вопросов, связанных с войной в Ираке, уровень запугивания был настолько высок, что Роберт Берд, пожилой сенатор из Западной Виргинии, был вынужден произнести перед сенатом США фразу: «Ни в коем случае нельзя считать, что задавать вопросы — это непатриотично».

<sup>5</sup> Вопросы эффективности обсуждались в книге James Hillman, *Kinds of Power* (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1994). Цитата Уинстона Черчилля и трактовка понятия «геноцид» взяты из книги Samantha Power, *A Problem from Hell: America and the Age of Genocide* (New York: Basic Books, 2002), chapters 2 and 3.

<sup>6</sup> Power, *A Problem from Hell*, 17.

<sup>7</sup> Gustave Gilbert, *Nuremberg Diary* (New York: Farrar, Straus&Co., 1947). Гюстав Жильбер был психологом, назначенным союзниками, который ежедневно общался с Герингом. Я благодарен Артуру Обермайеру за то, что он предоставил мне саму цитату, а также свои комментарии, высказанные в ходе выступления в Германии 8 ноября 2004 года.

<sup>8</sup> Чтобы противостоять этому вакууму, эксперты в сфере *лидерства* пытались спасти это опасное слово, украшая его эпитетами *надлежащее*,

ориентированное на изменения, этическое, предпринимательское, демократическое, направленное на сотрудничество и т.д. Более убедительные и честные авторы изучали, «почему лидеры не могут лидировать», признавали, что «никто не несет ответственности», исследовали вопросы лидерства «без простых ответов» и даже упоминали о «переосмыслении лидерства». Однако никто из них не смог опровергнуть того, что само по себе слово становится все более и более пустым. Как пророчески пел Боб Дилан: «Не следуйте за лидерами,/Лучше следите за дорожной разметкой» («Don't follow leaders/ Watch the parking meters»).

<sup>9</sup> Charles E. Schumer и Hillary Rodham Clinton, письмо президенту США Джорджу Бушу, 14 июня 2001 года, [www.senate.gov/~clinton/news/2001/06/2001614111.html](http://www.senate.gov/~clinton/news/2001/06/2001614111.html).

<sup>10</sup> Хотя изучение природы зла и не является предметом этой книги, стоит признать, что человек не способен постичь зло до конца. «Почему мы не можем признать у себя наличие темных сторон и признать мнение других, а вместо этого переносим свое отвергаемое зло на них?» — писал теолог Мирослав Вольф, детально и увлеченно изучавший этот феномен. Он приходит к следующему заключению: «Скорее всего, на этот вопрос нет ответа, так же как и нет ответа на вопрос о происхождении зла». Miroslav Volf, *Exclusion and Embrace: A Theological Exploration of Identity, Otherness and Reconciliation* (Nashville, TN: Abingon Press, 1996).

<sup>11</sup> M. Scott Peck, *People of the Lie* (New York: Simon&Schuster, 1982).

<sup>12</sup> David Wallechinsky, *Tyrants: The World's 20 Worst Living Dictators* (Harper Paperbacks, 2006). Список, составленный Валлечински, был подготовлен на основании консультаций с организациями Human Rights Watch, Freedom House, «Международная амнистия», «Репортеры без границ». В список вошли Тан Шве (Бирма), Омар аль-Башир (Судан), Ким Чен Ир (Северная Корея), Ху Цзинтао (Китай), Первез Мушарраф (Пакистан), Роберт Мугабе (Зимбабве), Муаммар Каддафи (Ливия), Сапармурат Ниязов (Туркмения), Теодоро Обианг Нгуэма Мбасого (Экваториальная Гвинея), крон-принц Абдулла (Саудовская Аравия). Тем не менее список представляется достаточно спорным и отражает понятие тирании, не являющееся общепринятым (обзор книги до ее выхода был представлен в журнале *Parade*, February 13, 2005).

<sup>13</sup> Согласно показаниям бригадного генерала армии США Дженис Карпински, руководившей тюрьмой Абу-Грейб в Багдаде, ее начальник, генерал-майор Джеффри Миллер, инструктировал подчиненных относиться к заключенным как к собакам. «Он говорил, что они — все равно что собаки, — рассказывала Карпински, — и если вы позволите им хотя бы в какой-то момент считать, что они больше чем собаки, это значит, что вы потеряли над ними контроль» (*Newsweek*, December 27). Я хотел бы пояснить для американских читателей, недовольных этим упоминанием ненадлежащей деятельности американских войск, что я не разделяю такие стереотипы и не притворяюсь, будто вызванные ими действия были правильными. Я пытаюсь показать, что Демагоги присутствуют в любой культуре и в любом конфликте.

<sup>14</sup> Fergal Keane, *Season of Blood: A Rwandan Journey* (London: Penguin Books, 1995), 10. Также Colin Legum, «The Massacre of the Proud Ibos of Northern Nigeria» (Observer, October 16, 1966), процитировано в Leo Kuper, *Genocide* (London: Penguin Books, 1981). Пропаганда, направленная против народа ибо, жившего в Северной Нигерии, изображала его в карикатурном виде, напоминая изображение евреев Юлиусом Штрайхером в *Der Stürmer*. Представители народности изображались как «паразиты, преступники, мошенники и недочеловеки». Подобным образом политические лидеры способны использовать в своих интересах реальное или вымышленное недовольство против молчаливого меньшинства. Случаи, когда на упоминание меньшинств в негуманистических терминах существует официальное разрешение, являются сигналом опасности.

<sup>15</sup> Языковые формы, с помощью которых можно заклеить «врагов» или навязать стереотипы, встречаются повсюду. Дихотомия «хорошие мы и плохие они» существует практически в любой культуре. Однако она не становится рецептом жестокости и, вследствие этого, геноцида до тех пор, пока Демагоги не начинают организованную деятельность. До вмешательства лидеров конфликты между «нами» и «другими» приводят к оскорблениям и несистемным актам насилия. Как только лидеры начинают разжигать конфликт, он разгорается с большей силой и сжигает все на своем пути. Volf, *Exclusion and Embrace*, 76. Сходный процесс дегуманизации можно встретить, анализируя поведение серийных убийц. Преступники называют жертв «ничтожными маленькими педиками» (Джон Уэйн Гейси, убийца 33 мальчиков), «грузом» или «бракованными» (Тед Банди, убийца 24 женщин), «неумышленным повреждением» (Тим Маквей, взорвавший административное здание в Оклахома-сити). Жертвы никогда не воспринимаются как полноценные люди. В противном случае масштабы произошедшего могли бы быть другими.

<sup>16</sup> Я благодарен Уолтеру Линку за то, что он поделился со мной своим опытом.

<sup>17</sup> Gerald Fleming, *Hitler and the Final Solution* (Berkeley: University of California Press, 1994).

<sup>18</sup> Chris Hedges, *War Is a Force That Gives Us Meaning* (New York: Anchor Books, 2004).

<sup>19</sup> Подтверждение этой аргументации можно найти в действиях японской армии, осуществившей массовые убийства мирного населения в китайском городе Нанкине в годы Второй мировой войны. Как показывает тщательный анализ, в этом полузабытом акте геноцида роль лидерства была достаточно важной и постоянной. Убийство почти 300 тысяч китайцев из этого прибрежного города всего за несколько недель не было связано с тем, что войска вышли из повиновения и солдаты потеряли разум. Это произошло вследствие четкого выполнения данных им приказов. Секретный приказ для старших офицеров гласил: «Убейте всех пленников». «Мы должны уничтожить всех заключенных», — инструктировал подчиненных один из высших офицеров. Iris Chang, *The Rape of Nanking* (New York: Perseus Books Group, 1997), с. 5.

<sup>20</sup> Bill Berkeley, *The Graves Are Not Yet Full: Race, Tribe and Power in the Heart of Africa* (New York: Basic Books, 2001).

<sup>21</sup> Alexandra Zaris, «Arab Gunmen Ravage Sudan», Associated Press, July 11, 2004.

<sup>22</sup> В течение всего 2004 года, когда геноцид достиг своей высшей точки, ночные программы крупнейших американских сетей — ABC, NBC, CBS — посвятили событиям в Дарфуре соответственно 18, 5 и 3 минуты эфирного времени (для сравнения: скандал с Мартой Стюарт освещался в течение 130 минут). Репортеры в Африке предпочитают избегать упоминания о геноциде, вместо этого уделяя основное внимание приятным для зрителей темам (например, интервью Дианы Сойер, взятое в Африке у Брэда Питта). Nicholas D. Kristof, «All Ears for Tom Cruise», «All Eyes on Brad Pitt», *New York Times*, July 26, 2005.

<sup>23</sup> David Stannard, *American Holocaust* (Oxford: Oxford University Press, 1992). Автор полагает, что справедливое изучение истории приводит к заключению: уничтожение каждого десятого аборигена в Новом Свете являлось актом геноцида. См. также приложения к его книге.

<sup>24</sup> Большая часть информации о Ле-Шамбоне была получена в Мемориальном музее холокоста в США, внимательно изучавшем этот случай. Первоисточник находится по адресу [www.Auschwitz.dk/Trocme.htm](http://www.Auschwitz.dk/Trocme.htm). Для того чтобы вы лучше представили события, происходившие в Ле-Шамбоне, рекомендуем посмотреть фильм *Les armes de l'esprit* (Weapons of Spirit). Его автор, Пьер Саваж, не погиб благодаря жителям этой деревни. Дополнительная информация доступна по адресу [www.chambon.org](http://www.chambon.org). Цитаты Даршиссака можно найти в книге William Ury, *Getting to Peace* (New York: Penguin-Viking, 2001), 24–25. Эта книга, переизданная в мягкой обложке под названием *The Third Side*, содержит самый глубокий и всесторонний из доступных в настоящее время анализ той важнейшей роли, которую могут играть в разрешении конфликта люди, прямо в него не вовлеченные.

<sup>25</sup> Phillip Hallie, *Lest Innocent Blood Be Shed* (New York: Harper&Row, 1979).

<sup>26</sup> Наиболее ярко события, произошедшие в гостинице Mille Collines, изображены в фильме Терри Джорджа «Отель Руанда» (в ролях — Дон Чидл и Софи Оконеда) — цитируется по статье David Ansen, «A Hero Will Rise», *Newsweek*, December 20, 2004.

<sup>27</sup> Paul Rusesabagina, Tom Zoellner, «An Ordinary Man», Penguin Non-Classics, 2007.

<sup>28</sup> William Ury, *The Third Side* (New York: Penguin Books, 1999). Обратите особое внимание на главу 2 «Первые 99% истории человечества». Изучая последний процент истории человечества, мы обнаруживаем широкое присутствие Демагогов. Вместе с тем исследование предшествовавших 99% истории с антропологической точки зрения показывает, что человечество было менее воинственным или жестоким. Наиболее логичный вывод может состоять в том, что *Homo sapiens* способен быть *одновременно* как хорошим, так и злым и хитрым. Одним из основных факторов выбора того или иного поведения является преобладающий тип лидерства. Демагоги занимают темную сторону, а другие типы лидеров — светлую. Внутри каждого из нас есть как темная, так и

светлая часть. Поэтому было бы неверным утверждать, что человек по своей природе жестокий и обязательно безжалостный. Более правильным было бы считать, что на данном историческом этапе требуется как надежда, так и бдительность — надежда на то, что человечество научится противостоять соблазнам Демагогов, и бдительность из-за того, что соблазн все еще велик.

<sup>29</sup> Chang, *The Rape of Nanking*, 199.

<sup>30</sup> Eva Hoffmann, *After Such Knowledge* (New York: Perseus Books Group, 2004), с. 161.

<sup>31</sup> Chang, *The Rape of Nanking*, 51.

<sup>32</sup> Все цитаты Роберта Макнамары, за исключением последней, взяты из документального фильма *The Fog of War*, Sony Film Classic, лауреата премии «Оскар». Последняя цитата взята из мемуаров — Robert McNamara, *In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam* (New York: Random House, 1995).

## Глава 2

<sup>1</sup> Thomas Friedman, «CEO's M.I.A.», *New York Times*, May 25, 2005.

<sup>2</sup> Stephen Overwell, «How to Stop Meetings from Going Round in Circles: 11 Million Meetings a Day, Half Considered a Waste of Time by the Participants», Economic Intelligence Unit Survey, *Financial Times*, October 25, 2004. Благодарю Клиффа Шафрана за пересылку мне этой информации.

<sup>3</sup> Dody Tsiantar, «The Cost of Incivility», *Time*, February 14, 2005.

<sup>4</sup> Kenneth Cloke и Joan Goldsmith, *Resolving Conflicts at Work* (San Francisco: Jossey-Bass), 2005, pages. xxx-xxxi and 296-297.

<sup>5</sup> Согласно информации *The Times*, December 17, 2001.

<sup>6</sup> Речь Стивена Байерса на семинаре «Новое видение энергетической политики», который спонсировался Clinton Foundation и Университетом Нью-Йорка, 6 декабря 2004 года.

<sup>7</sup> Laura Holson, «Eisner Says Ovitz Required Oversight Daily», *New York Times*, 17 ноября 2004 года; Jennifer Ordonez, «Mickey's Fight Club», *Newsweek*, November 29, 2004.

<sup>8</sup> Вальтер Линк, Хелио Маттар, интервью автора, декабрь 2004 года.

<sup>9</sup> New York Times называет американскую помощь жертвам цунами «жалкой», Reuters, 30 декабря 2004 года.

<sup>10</sup> Andrew C. Revkin, *New York Times*, перепечатано в *Denver Post*, December 31, 2004.

<sup>11</sup> Peter F. Drucker, *Management* (New York: Harper&Row, 1973).

<sup>12</sup> Mark Lander, «GM's 'Wild West' Job Cuts Upset Germany», *International Herald Tribune*, October 27, 2004.

<sup>13</sup> См. «World's Largest Bank Makes Huge Step Towards Sustainability», [www.ran.org/ran\\_campaigns/Global\\_finance](http://www.ran.org/ran_campaigns/Global_finance).

<sup>14</sup> Дополнительную информацию возможно получить в Stennis Center for Public Service по адресу [www.stennis.gov](http://www.stennis.gov). Перечень был подготовлен Stennis

Center, а ответственность за интервью в рамках перечня была возложена на Viewpoint Learning ([www.viewpointlearning.org](http://www.viewpointlearning.org)).

<sup>15</sup> «Regional Stewardship: A Commitment to Place» Momograph Series 1. From the Alliance for Regional Stewardship. Дальнейшую информацию можно найти на [www.regionalstewardship.org](http://www.regionalstewardship.org).

<sup>16</sup> Кристина Ло, интервью автора, Гонконг, август 2005 года.

<sup>17</sup> Klaus Schwab, «Free the Leaders», December 26, 2004, 34.

<sup>18</sup> Частная беседа, 2 января 2005 года. Я благодарен Мэри Фитцдафф за то, что она обратила мое внимание на *CrisisWatch* и другие аналогичные инициативы по предотвращению конфликтов. Дальнейшая информация доступна в *CrisisWatch*, no. 17, January 1, 2005, [ICG\\_notification@icg.org](mailto:ICG_notification@icg.org).

### Глава 3

<sup>1</sup> Среди других известных лидеров можно назвать Махатму Ганди, Мартина Лютера Кинга, а также вьетнамского буддийского монаха Тхить Нят Хань, миротворца из Шри-Ланки доктора А.Арияратне, экс-президента США Джимми Картера, Генерального секретаря ООН Кофи Аннана и бирманскую активистку движения за гражданские права Аун Сан Су Чжи.

<sup>2</sup> Nelson Mandela, *Long Way to Freedom* (Boston: Back Bay Books, 1995). Я благодарен Роберту Гассу и программе тренингов The Art of Leadership за то, что они помогли мне обратить внимание на эту фразу.

<sup>3</sup> Ken Wilber, *The Collected Works* (Boston: Shambhala, 2000). Важно отметить, что, с точки зрения Уилбера, системное мышление является частью модели «все квадранты — все уровни». Я приглашаю читателей более детально ознакомиться с системой Уилбера, например в книге «Интегральная психология» (русское издание — М.: «Ганга», 2005). Dr. Susanne R. Cook-Greuter, «A Detailed Description of the Development of Nice Action Logics in the Leadership Development Framework Adapted from Ego Development Theory» (Manuscript, ca. 2002); Джим Коллинз «От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» (Издание Стокгольмской школы экономики. СПб., 2004); William Ury, *The Third Side* (New York: Penguin Books, 2003), [www.thethirdside.org](http://www.thethirdside.org); Don Beck and Christopher Cowan, *Spiral Dynamics* (London: Blackwell Publishers, 1996).

<sup>4</sup> Более полное объяснение термина можно найти в книге David D. Chrislip, *The Collaborative Leadership Fieldbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

<sup>5</sup> Цитаты взяты из книги Ken Wilber, *No boundaries: Eastern and Western Approaches to Personal Growth* (Boston: Shambhala Publications, 2001).

<sup>6</sup> Brian Knowlton, «Democratic Leaders Lash Out at Bush», *International Herald Tribune*, September 26, 2002.

## Глава 4

<sup>1</sup> Нада аль-Нашиф, интервью автора, штаб-квартира ПРООН (Нью-Йорк, май 2005 года), а также отрывки из ее речи на заседании, посвященном первой годовщине атаки на штаб-квартиру ООН в Бейруте (Ливан, 19 августа 2004 года).

<sup>2</sup> Russel Schweickart, *The Next Whole Earth Catalog* (New York: Random House, 1980), цит. по Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990).

<sup>3</sup> Albert Einstein, письмо, цит. по Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Warren Bennis, Inc., 1989).

<sup>4</sup> Очень хорошее исследование действий лидеров сообществ в таких ситуациях приведено в книгах David D. Chrislip, Carl E. Larson, *Collaborative Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); David D. Chrislip, *The Collaborative Leadership Fieldbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

<sup>5</sup> По этой теме появляется все больше хорошей литературы. Рекомендую начать с Paul Hawken, Amory Lovins, L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism* (Boston: Little, Brown and Company, 1999).

<sup>6</sup> Изложение моей собственной точки зрения и дополнительные цитаты по этому вопросу можно найти в книге Mark Gerson, *A House Divided: Six Belief Systems Struggling For America's Soul* (New York: Tarcher / Putnam, 1996).

<sup>7</sup> Такое понимание возникло после изучения работ Дона Бека и Кристофера Коуэна, Кена Уилбера, Дженни Уэйд и других.

<sup>8</sup> Niki Singh, «Becoming International», *Education Leadership*, October 2002, 60.

<sup>9</sup> Elisabeth Debold, «The Business of Saving the World», *What is Enlightenment*, Spring 2005.

<sup>10</sup> «Game Over in Colorado», *Newsweek*, March 21, 2005.

<sup>11</sup> Warren Bennis, «Learning Some Basic Truisms About Leadership», *The New Paradigm in Business*, eds. Michael Ray, Alan Rinzler (New York: Putnam, 1993), 72-73.

<sup>12</sup> Alejandro Garcia, *Hijos de la violencia* (Barcelona, Spain: La Catarata, 1996), цит. по John Paul Lederach, *The Moral Imagination* (Oxford: Oxford University Press, 2005).

<sup>13</sup> Этот беллетризованный пример был предоставлен моим коллегой Клиффом Шафраном, президентом гонконгской консультационной компании Quicksilver Group и членом Global Leadership Network.

<sup>14</sup> Richard Tanner Pascale, Mark Millemann and Linda Gioja, «Changing the Way We Change», *Harvard Business Review*, November–December 1997.

<sup>15</sup> См., например, Lederach, *The Moral Imagination*.

<sup>16</sup> Цитата взята из статьи Gordon Adams, «Fear vs. Hope: America and Global Security», *Foreign Service Journal*, июнь 2005 года. Такая точка зрения широко распространена, в том числе в армии. По словам генерал-лейтенанта Уоллеса Грегсона, руководящего морскими пехотинцами в тихоокеанском регионе, «война с террором» является неверной концепцией. «У слов есть значения, — заметил Грегсон в своей речи в Naval War College, — и эти слова приводят нас к неверной концепции». Более полная информация содержится в статье Jay

Bookman, «Misguided Terror Fight», *Atlanta Journal-Constitution*, перепечатанной в *Daily Camera*, 27 июля 2005 года.

<sup>17</sup> Ken Wilber, *Collected Works* (Boston: Shambhala, 2000). Рекомендую в особенности *No Boundaries* и *Integral Psychology*.

<sup>18</sup> Адаптировано из Darvin Ayre, Gruffie Clough and Tyler Norris, *Facilitating Community* (San Francisco: The Grove Consultants International, 2000), практическое руководство, разработанное Community Initiatives.

<sup>19</sup> «The Good Company», *Economist*, January 22, 2005.

<sup>20</sup> Казим Баккус, международный консультант по образованию, живущий в Эдмонтоне (Канада). Интервью с автором, Амман (Иордания), 13 июля 2003 года.

<sup>21</sup> Benjamin Barber, *Jihad vs. McWorld: How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World* (New York: Random House, 1995), 23—29.

<sup>22</sup> Frank Luntz, руководитель Luntz Research Companies, «Fourteen Words Never to Use», доступно для получения в компании.

<sup>23</sup> Ron Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).

<sup>24</sup> Brian Urquhart, *Hammaraskjold* (New York: Harper, 1972).

<sup>25</sup> [www.gatesfoundation.org/MediaCenter/Speeches/BillGSpeeches/BG-SpeechLakeside-050923.htm](http://www.gatesfoundation.org/MediaCenter/Speeches/BillGSpeeches/BG-SpeechLakeside-050923.htm).

## Глава 5

<sup>1</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990), 69.

<sup>2</sup> Взято из программы Bridging Leadership университета Synergos, представлено бывшим директором программы Стивом Пирсом.

<sup>3</sup> Сатиш Кумар, интервью с автором, январь 2005 года.

<sup>4</sup> Дженнифер Кемени, личное интервью с автором.

<sup>5</sup> Доводы Кемени и Уизли заставляют нас задуматься над тем, что помогает, а что мешает развитию системного мышления. Одним из возможных вопросов для изучения является пол человека. Хотя мы с достаточным скепсисом относимся к любым обобщениям, связанным с конкретными полом, тем не менее способность женщин видеть большее количество связей подтверждается многими источниками и не может игнорироваться. Изучение мозга показало, что у женщин сильнее выражены связи между правым и левым полушариями. Кроме того, активное социальное поведение женщин также способствует формированию способностей к сотрудничеству. В конфликтных ситуациях гораздо чаще можно встретить мужчин, защищающих части, и женщин, старающихся объединить эти части в целом. См., к примеру, дискуссию на эту тему в John Paul Lederach, «How a Few Women Stopped a War», *The Moral Imagination* (Oxford: Oxford University Press, 2005), 10—15.

Фраза о превращении бессознательного процесса в осознанный напоминает об описании Карлом Юнгом цели психоанализа. В этом смысле системное



мышление представляет во внешнем мире то, что психоанализ (или другие формы психической терапии) представляет в мире внутреннем.

<sup>6</sup> Fritjof Capra and David Steindl-Rast, *Belonging to the Universe* (New York: Harper-Collins Publishers, 1992), 83.

<sup>7</sup> Rachel Carson, *Silent Spring* (Boston: Houghton Mifflin, 1962), 100—103.

<sup>8</sup> Основано на интервью автора и материалах кейса, подготовленного лидером проекта Уильямом Айзексом. За дополнительной информацией обращайтесь к William Isaacs, *Dialogue and The Rat of Thinking Together* (New York: Random House, 1999).

<sup>9</sup> David Bornstein, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas* (New York: Oxford University Press, 2004), chapter 3. См. также объемную книгу *Leading Social Entrepreneurs* (Arlington, VA: Ashoka, 2004), в которой можно найти сотни биографий лидеров в этой области. На последующих страницах указаны многие лидеры, использующие трансграничные инструменты: Сушила Бан в Индии (выстраивает мосты между индустриями и мусульманами в сфере образования), Питер Кехинде Аина в Нигерии (создает основанную на деятельности судов альтернативную систему разрешения разногласий).

<sup>10</sup> Для многих групп людей глобализация является в первую очередь экономическим явлением: развитие мировой экономики затрагивает практически любую страну и каждую отрасль (выращивание кофе на склонах гор в Колумбии, производство бумаги в Западной Канаде, шитье рубашек в Бангладеш — процессы производства и потребления во всех этих регионах подвергаются влиянию не только местных или национальных, но и глобальных факторов). Для других групп глобализация означает в основном культурный аспект: глобальная связь и революция в транспортировке создают мир, в котором идеи и образы, люди и продукция, слова и звуки способны перемещаться с беспрецедентной скоростью (мы все — жители непальской деревни, смотрящие по видео свежий голливудский фильм, бразильская девушка, слушающая британскую группу, китайский студент, читающий мировые новости на сайте ВВС, — являемся частями этой сверхъестественной смеси культур). Для многих глобализация выражается в политическом контексте: изменение баланса во взаимоотношениях между государствами, блоками и регионами — здесь возникает вопрос глобального управления, а также способов принятия решений в учреждениях вроде Международного валютного фонда (МВФ), Всемирного банка, Всемирной торговой организации (ВТО) и других сходных организаций. И наконец, есть небольшая, но активно растущая группа, для которой глобализация связана в первую очередь с экологией: влияние человека на биосферу. Для таких людей глобализация рассматривается с точки зрения того, как любая деятельность человека (политическая, военная, экономическая и пр.) влияет на природные системы.

<sup>11</sup> William Grieder, *One World, Ready or Not* (New York: Simon&Schuster, 1997).

<sup>12</sup> Walter Truett Anderson, *All Connected Now* (Boulder, CO: Westview Press, 2001).

<sup>13</sup> Bridge Initiative on Globalization, проект Mediators Foundation (MF), был создан Патрисом Бара, Article Z Production (Париж), Марком Герзоном, Mediators Foundation (Боулдер, штат Колорадо, США) и Эвелин Мессингер, InterAct Media (Сан-Рафаэль, штат Калифорния, США). Участники, по шесть человек от Всемирного экономического форума и Всемирного социального форума (а также шесть представителей МВФ, Всемирного банка и ВТО), не в полной мере были готовы к диалогу. Некоторые посещали встречи с целью найти основу для «более конструктивных споров». Однако, к чести участников, все они стремились улучшить качество связи между ними. Я благодарен коллегам из офисов PricewaterhouseCoopers в Лондоне и Нью-Йорке, IBASE в Бразилии за их советы и участие в создании этой таблицы. Таблица была разработана как часть проекта Mediators Foundation Mapping Competing Worldviews.

<sup>14</sup> Гачи Ташиа, интервью автора.

<sup>15</sup> Mari Fitzduff, *Community Conflict Skills: A Handbook for Group Work in Northern Ireland* (Dublin, Community Relations Council, 1988), 38.

<sup>16</sup> Ray C. Anderson, *Mid-Course Correction: Towards a Sustainable Enterprise: The Interface Model* (Atlanta, GA: Peregrinazilla Press, 1998), 149. Его источником информации был доктор Гэри Шустер из Georgia Tech University.

<sup>17</sup> Thich Nhat Hahn, *For a Future to Be Possible: Commentaries on the Five Wonderful Precepts* (Berkeley, CA: Parallax Press, 1993).

<sup>18</sup> *Civilizations. Crossing the Divide: Dialogue Among Civilizations* (Seton Hall University, 2001).

## Глава 6

<sup>1</sup> John W. Gardner, *Self-Renewal* (New York: Norton, 1981), 13.

<sup>2</sup> Эта глава основана на материалах главы 2 «Приходя к своим чувствам» второй книги *Listening to Midlife* (Boston: Shambhala Press, 1996).

<sup>3</sup> Сьюзан Скей, интервью автора.

<sup>4</sup> Отрывок из разговора с руководителем компании ARCO Торнтоном Бредшоу, цит. по книге Jeffrey E. Garten, *The Mind of the CEO* (New York: Basic Books, 2001).

<sup>5</sup> Взято из статьи Рейчел Кесслер «The Teaching Presence», [www.passageways.org](http://www.passageways.org). Для более детального изучения этой точки зрения рекомендую книгу Rachael Kessler, *The Soul of Education: Helping Students Find Connection, Compassion and Character at School* (Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2000).

<sup>6</sup> John R. O'Neil, «The Dark Side of Success», цит. по книге Connie Zweig, *Meeting the Shadow* (New York: Penguin Putnam, 1991), 109.

<sup>7</sup> Существует ряд заметных исключений из этого положения, в особенности работы Рона Хейфеца, Йона Кабат-Зинна, Джозефа Яворски и его коллег,

а также обучающая программа Authentic Leadership в университете Naropa. Желаящим более детально изучить вопросы силы присутствия и слушания в работе Рона Хейфеца рекомендую книгу Sharon Daloz Parks, *Leadership Can Be Taught* (HB Press: 2005).

<sup>8</sup> Вальтер Линк, интервью автора.

<sup>9</sup> Thomas Friedman, «A Political Arabesque», *New York Times*, December 19, 2004.

<sup>10</sup> Для получения программного обеспечения, созданного для этой цели, обратитесь к сайту Consult the Fund for Peace's Conflict Assessment System Tool (CAST) [www.fundforpeace.org](http://www.fundforpeace.org). Дополнительную информацию о предмете можно найти на [www.beyondintractability.org](http://www.beyondintractability.org), обширном интернет-сайте, созданном Хайди и Гаем Берджессом из Университета Колорадо на многолетний грант Фонда Хьюлетта.

<sup>11</sup> Основные мотивы «посттравматического опыта» (термин исследователя Соусан Абадиан) тянутся из прошлого. Опыт, основанный на прежних страхах и подозрении, существенно влияет на видение будущего каждым из нас.

<sup>12</sup> Сьюзан Скей, интервью автора.

<sup>13</sup> Parker J. Palmer, «Leading from Within: Reflections on Spirituality and Leadership» в книге *Let Your Life Speak* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

<sup>14</sup> Daniel Goleman, «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, November-December 1998, John Heider, *The Tao of Leadership* (Atlanta, GA: Humanics Limited, 1985).

<sup>15</sup> James Kouzes, Barry Posner, *Leadership Practices Inventory* (San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer, 1997).

<sup>16</sup> Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — Издательство Стокгольмской школы экономики в России, 2006.

<sup>17</sup> Dr. Rachael Naomi Remen, *Kitchen Table Wisdom* (New York: Berkley Publishing Group, 1996).

<sup>18</sup> Peter Fenner, Penny Fenner, «Leadership and Weil-Being», эссе, доступно для скачивания на сайте авторов [www.radiantmind.net](http://www.radiantmind.net).

<sup>19</sup> К примеру, Питер Сенге, автор книги *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990), вполне откровенно говорит о том, что он сам и его коллеги «использовали в нашей работе различные практики, известные в мире на протяжении многих лет, например различные типы медитации».

<sup>20</sup> Из книги «The World's Best Thoughts on Life&Living», составитель Eugene Raudsepp, 1981.

<sup>21</sup> Клифф Шафран, интервью автора.

<sup>22</sup> Частная переписка с Робертом Гассом. Дальнейшая информация доступна на сайте [www.rockwoodfund.org](http://www.rockwoodfund.org).

<sup>23</sup> Интервью, проведенное Отто Шармером. Более детальную информацию о работе, проделанной Шармером, можно найти в книге Peter Senge, Joseph Jaworski, Otto Scharmer, and Betty Sue Flowers, *Presence: Human Purpose and the Field of the Future* (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning,

2004). Также смотрите Otto Scharmer, *Theory U: Leading by Presencing Emerging Futures*, May 2004.

<sup>24</sup> Информация взята из интервью с моей женой Рейчел Кесслер. Дальнейшую информацию можно найти в статьях Rachael Kessler, «The Teaching Presence», *Holistic Education*, Winter 1991; «Nourishing Students in Secular Schools», *Educational Leadership*, December-January 1998-1999 и книге *The Soul of Education*, а также на сайте [www.passageways.org](http://www.passageways.org).

<sup>25</sup> Дальнейшую информацию можно найти на сайте [www.spiritinbusiness.org](http://www.spiritinbusiness.org).

<sup>26</sup> Senge et al., *Presence*.

<sup>27</sup> Дополнительная информация доступна в книге Senge et al., *Presence*, chapter 10. Обзор книги можно найти в статье Mark Gerzon, «The Spirit of Change», *Shambhala Sun*, November 2004, 87.

<sup>28</sup> Двумя примерами этого являются программа тренинга Art of Leadership, проводимая Rockwood Foundation ([www.rockwoodfund.org](http://www.rockwoodfund.org)), и программа Authentic Leadership университета Naropa ([www.naropa.org](http://www.naropa.org)).

<sup>29</sup> Описание этих качеств и их последствий адаптировано из великолепно-го теста Даниэла Янkelовича «Your Predisposition Toward Dialogue», этот тест является частью тренинга по развитию способностей к диалогу, проводимого компанией Янkelовича Viewpoint Learning, Inc.

<sup>30</sup> Более детальное описание этого инцидента можно найти в книге E. Franklin Dukes, Marina A. Pisolish, and John B. Stephens, *Reaching for Higher Ground in Conflict Resolution: Tools for Powerful Groups and Communities* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

<sup>31</sup> Caroline Hsu, «Entrepreneur for Social Change», *US News & World Report*, October 31, 2005, 63-66.

<sup>32</sup> Пытаясь «познать самих себя», мы зачастую можем не иметь представления о собственных теневых сторонах. К примеру, описывая лидера в чистом виде, Роберт Гринлиф в своей книге *Servant Leadership* (Mahwah, NY: Paulist Press, 1991) говорит, что тот иногда берет на себя лидерские функции, «не имея других возможностей использовать свою силу или испытывая большое желание приобрести какую-то материальную собственность». Разумеется, это лишь два типа мотивации из многих возможных.

<sup>33</sup> Кристина Ло, интервью автора.

<sup>34</sup> Ряд конкретных предложений по структуризации встреч с целью увеличения степени присутствия и возможности диалога можно найти в моей статье «16 Obstacles to Dialogue» на сайте [www.mediatorsfoundation.org](http://www.mediatorsfoundation.org).

## Глава 7

<sup>1</sup> «A Leadership Deficit» (poll), *U.S. News & World Report*, October 31, 2005, 80.

<sup>2</sup> Steven M. Bornstein, Anthony F. Smith, «The Puzzles of Leadership», в книге Frances Hesselbein et al., *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

<sup>3</sup> Комментарии James Fallows, «From Vietnam to Iraq» (обсуждение в Гарвардском университете, 10 июня 2005 года).

<sup>4</sup> William Lutz, *The New Doublespeak: Why No One Knows What Anyone's Saying Anymore* (New York: Harper&Row, 1996). Fran Peavey, «Strategic Questioning: An Experiment in Communication of the Second Kind» (unpublished manuscript, March 1999).

<sup>5</sup> Fran Peavy, *By Life's Grace: Musings on the Essence of Social Change* (Philadelphia: New Society Publishers, 1994).

<sup>6</sup> Немного модифицированный вариант списка, приведенного в книге Ronald S. Kraybill, Robert A. Evans, and Alice Frazer Evans, *Peace Skills: Manual for Community Mediators* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 88.

<sup>7</sup> Я благодарен моему коллеге Адаму Кахане за то, что он обратил мое внимание на этот факт.

<sup>8</sup> Например, правило «Учитесь слушать» входит в состав «двенадцати важных правил проведения переговоров», приведенных в книге Leigh Steinberg, *Winning with Integrity: Getting What You Want Without Selling Your Soul* (New York: Three Rivers Press, 1998).

<sup>9</sup> Джанет Герзон, интервью автора, июнь 2004 года.

<sup>10</sup> В последнее время появилось много литературы по вопросам стратегического исследования и методам задавания вопросов. См. статью Juanita Brown, David Isaacs, Eric Vogt, and Nancy Margulies, «Strategic Questioning»: Engaging People's Best Thinking», *The Systems Thinker* 13, no. 9 (2002).

<sup>11</sup> Ian Fisher, «Pakistani Clerics Fight School Plans», *New York Times*, August 4, 2002. С точки зрения религиозного образования прекрасно, когда у молодых мусульман есть возможность проводить целые дни за заучиванием Корана — однако если они не изучают больше ничего, то это становится настоящей проблемой. (То же самое относится к случаям, когда обучение целого поколения ограничивается Библией или Торой.) Эти увлеченные и зачастую дисциплинированные молодые мужчины (а иногда и женщины) впоследствии обнаруживают себя настолько неготовыми к жизни в XXI веке, что, подобно своим учителям, начинают обвинять «еврейский заговор» или «американских империалистов» во всевозможных бедах, включая неспособность к развитию их собственного общества. Однако если мы хотим обвинять «их» в том, что «они» не понимают «нас», «нам» следует для начала узнать о «них» побольше.

<sup>12</sup> «Studying the Koran Spurs Healthy Debate» (letter to the editor), *Wall Street Journal*, August 20, 2002.

<sup>13</sup> Одех аль-Джауси, интервью автора.

<sup>14</sup> Niki Singh, «Becoming International», *Educational Leadership*, October 2002, 58.

<sup>15</sup> Цитируется источник, указанный в Angeles Arrien, M. J. Ryan, *A Grateful Heart* (Berkeley, CA: Conari Press, 1994), 206.

<sup>16</sup> Muhammad Yunus, *Banker to the Poor: Microlending and the Battle Against World Poverty* (New York: Public Affairs, 1999).

<sup>17</sup> Одним из первых образцов подобной литературы является статья Thomas C. Keiser, «Negotiating with a Customer You Can't Afford to Lose», *Harvard Business Review*, November-December 1988.

<sup>18</sup> Я благодарен моим коллегам Рону и Сюзан Кертцнерам из компании ChoicePoint Consulting за то, что они поделились со мной этим примером из своей практики. Все имена вымышленные.

<sup>19</sup> Цитируется по Peter M. Senge, *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1994), 34.

<sup>20</sup> Stan Davis, Jim Botkin, *The Monster Under the Bed* (New York: Simon & Schuster, 1994).

<sup>21</sup> William Meyers, «Keeping a Gentle Grip on Power», *U.S. News & World Report*, October 31, 2005.

<sup>22</sup> Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom* (Boston: Back Bay Books, 1995), 19.

<sup>23</sup> Там же, с. 138.

<sup>24</sup> Кристина Ло, интервью автора, Гонконг, 13 ноября 2002 года. Детальная информация о ее работе доступна по адресу [www.civic-exchange.org](http://www.civic-exchange.org). Лучшей отправной точкой является книга Christine Loh, *Applying Sustainability Tools: Exploring Constitutional Development (2003-2004)* (Hong Kong: Civic Exchange, 2005).

<sup>25</sup> Pentti Sydanmaanlakka, *Intelligent Leadership and Leadership Competencies* (Helsinki University of Technology, Dissertation Series Number 4). См. также его книгу *An Intelligent Organization* (London: Capstone, 2002). Из шестидесяти девяти исследованных им теорий лишь шесть являются неамериканскими (чаще всего они представляют собой традиционные теории или их происхождение неясно).

<sup>26</sup> Суданшу Палсуле, обсуждение с автором и другими участниками встречи United Nations University International Leadership Academy «Leadership for Social Transition», в Аммане, Иордания (июль 2003 года).

<sup>27</sup> Michael M. Hart, *The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History* (New York: Hart Publishing Company, 1978), цитируется по Dr. Haji Ismail Noor, *Altruistic Management: Prophet Muhammad's Leadership*. С доктором Нуром можно связаться через его компанию в области управленческого консультирования Nogconsult, расположенную в Куала-Лумпуре. Я благодарен Махудину Омару за то, что он привлек мое внимание к этому вопросу.

<sup>28</sup> Бжезинский верит, что обеспечение безопасности без понимания Других — что предполагает как минимум стратегическое использование эмпатии — невозможно. Согласно Бжезинскому, США обращаются с терроризмом «в исторической перспективе... как если бы терроризм имел внеземное происхождение и являлся неким феноменом, а безжалостные террористы действовали под каким-то сатанинским воздействием, не связанным с какой-либо мотивировкой». «Однако в это логическое построение, — полагает бывший секретарь США по вопросам национальной безопасности, — не вписывается тот факт, что за каждым террористическим актом стоит определенное политическое мнение».

Бжезинский дает понять, что понимание причин возникновения терроризма не означает смягчения, «речь идет о том, что мы должны внимательно слушать, чтобы понять *источники* терроризма». Причиной любого террористического акта было что-то, произошедшее с самими «террористами» до того, как они стали совершать акты насилия, или их любимыми. «Террористы, скорее всего, не занимаются архивными исследованиями до того, как начинают свою карьеру террориста, — справедливо полагает Бжезинский. — Скорее, речь идет о некоем эмоциональном контексте, возникающем, когда кто-то ощущает, замечает или интерпретирует политические события таким образом, что это придает смысл... их убийственным действиям». Zbigniew Brzezinski, «Confronting Anti-American Grievances», *New York Times*, September 1, 2002. Для более полного и всестороннего изучения причин, по которым крайне важно понимать своего врага, изучите книгу Chris E. Sout, *The Psychology of Terrorism* (Westport, CT: Greenwood Publishing, 2002), в особенности эссе Dr. John Mack, «Beyond Terrorism: Transcending the Mind of Enmity».

<sup>29</sup> Robert S. Mueller III (Opinion editorial), *New York Times*, May 30, 2002. К чести западной прессы, если сравнивать ее с прессой, подконтрольной правительству, западные читатели порой могут найти на страницах газет и журналов подобные истории, позволяющие им понять Других, к примеру *Time*, April 8, 2002, 39.

<sup>30</sup> Данные предоставлены Defense Science Board.

<sup>31</sup> Президент США Джордж Буш мудро заметил в речи, произнесенной в ноябре 2002 года, что «лидер должен совмещать способности слушать других и действовать» (цитируется по *International Herald Tribune*, November 20, 2002). Однако два года спустя он и его советник Карл Роув полностью изменили свою точку зрения. Они начали обвинять лидеров в тех действиях, к которым президент США ранее призывал. «Консерваторы увидели всю жестокость 11 сентября и приготовились к войне в ответ на вражеские атаки, — сказал Роув в июне 2005 года. — Либералы увидели жестокость... и решили предложить терапевтические меры, намереваясь понять тех, кто атаковал нас» (Jim Abrams, «White House Backs Rove over Sept. 11 Comments», Associated Press, June 24, 2005).

<sup>32</sup> Я использовал здесь работы многих моих коллег, включая Питера Сенге, Фреда Кофмана, а также Рона и Сьюзан Кертцнер.

<sup>33</sup> Рон Кертцнер, письмо автору, 4 мая 1998 года.

<sup>34</sup> Randall Archibold, «What Kind of Education Is Adequate?», *New York Times*, January 14, 2001.

<sup>35</sup> Примеры взяты из Peavey, «Strategic Questioning», 8-9. Дальнейшие примеры и информацию о тренинге можно найти на сайте [www.publicconversations.org](http://www.publicconversations.org).

<sup>36</sup> Разработано Джанет Герзон. Для того чтобы получить дальнейшую информацию о ее работе, вы можете связаться с доктором Герзон в Массачусетском технологическом университете (Кембридж, Массачусетс).

<sup>37</sup> Samuel Freedman, «Need for Mideast Reconciliation Draws Teachers Across a Divide», *New York Times*, July 28, 2004.

## Глава 8

<sup>1</sup> Marty Neumier, *The Brand Gap* (San Francisco: New Riders, 2003).

Приводя в книге эти два простых, контрастирующих друг с другом примера на рисунках 8-1 и 8-2, я не имею в виду, что вся теория коммуникации может быть сведена именно к ним. Я призываю читателей, желающих более детально изучить направления коммуникации, обратиться к другим источникам, в частности к работам Вильяма Айзекса, Эда Штейна, Криса Арджириса, Деборы Таннен и других признанных теоретиков в области коммуникации.

<sup>2</sup> Из письма Катберту Буллитту от 28 июля 1862 года, [showcase.netins.net/web/creative/lincoln/speeches/persevere.htm](http://showcase.netins.net/web/creative/lincoln/speeches/persevere.htm).

<sup>3</sup> Словесная драка противостоит всем инструментам Посредника, изученным нами до сих пор. Она не позволяет развиваться целостному видению и системному мышлению; битва приводит к возникновению чувства страха, а не ощущения присутствия, а также делает практически невозможным исследование. Словесные драки возникают в наши дни все чаще из-за того, что все больше людей считают мир полем битвы. На поле битвы важны только выживание и победа, а не мораль и этика. По этой причине в жизни общества, особенно в публичном общении и в случае, если ставки высоки, будет наблюдаться тенденция к словесным дракам.

<sup>4</sup> Более детальная картина американского образования и деятельности учреждений, ориентированных на дебаты, приведена в книге Deborah Tannen *The Argument Culture: Moving from Debate to Dialogue* (New York: Random House, 1998).

<sup>5</sup> В 1996 году пресса сравнивала дебаты между семидесятилетним Бобом Доулом и гораздо более молодым Биллом Клинтонем с боксерским поединком. Одна из статей в небольшой газете в моем округе была озаглавлена «Без нокаута», а статья в *Washington Post* описывал ход дебатов как «апперкоты, клинч и контратаки». И хотя профессиональные журналисты стараются быть оригинальными и использовать в своих статьях необычные сравнения, метафоры, связанные с боксом, все равно возникают во время каждой политической кампании.

Я так часто сталкивался с этой метафорой, что однажды написал статью в *Post*, призвав представителей прессы не использовать больше подобный прием. Эта метафора, писал я, «предполагает, что цель политики состоит в лишении противника способности к маневру; что недостойные поступки — это правильно; что агрессия является неотъемлемым атрибутом лидера; что сотрудничество не имеет значения и что правит тот, кто может нанести более сильный удар». «Разумеется, все перечисленное не имеет ничего общего с истинным положением вещей», — говорилось в моей статье.

Однако в кампании 2000 года метафоры остались столь же постоянными, сколь и неверными. Состав участников изменился (Доула сменил Джордж Буш, а Клинтон — Эл Гор), однако сценарий остался прежним. «Вице-президент не будет бороться за Белый дом в белых перчатках», — говорилось в одной



статье. Освещение кампании было наполнено словесным мусором вроде «стратегия атаки» или «раны, нанесенные оппоненту». Одному из кандидатов приписывалось желание «нанести ответный удар», а другому — «драться» за одно или другое (в одной из речей Гора слово «драться» использовалось больше двенадцати раз).

<sup>6</sup> William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Random House, 1999), 42.

<sup>7</sup> В целом можно сказать, что дискуссии не отражают взгляды всех участников. Чаще всего начинают доминировать несколько участников, а другие самоустраняются. Встреча такого типа не требует предварительной подготовки и обычно не приводит к существенным последствиям. К подобным встречам относятся также лекции, презентации или даже голосования в ходе телевизионных шоу.

<sup>8</sup> Интересный список обучающих программ можно найти на сайте Program of Negotiation Гарвардской школы права, [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu). Термины, описывающие программу, взяты из их недавнего рекламного буклета. Однако, подобно многим другим аналогичным программам, она направлена скорее на корпоративное, а не гражданское окружение.

<sup>9</sup> Дополнительную информацию о переговорах можно получить на сайтах, списки которых приведены на [www.beyondintractability.org](http://www.beyondintractability.org) или [www.thirdside.org](http://www.thirdside.org), а также в ряде организаций, например George Mason University's Institute for Conflict Analysis and Research или Program of Negotiation Гарвардской школы права (ее электронный адрес приведен в предыдущем примечании к этой главе). Я обращаю большее внимание на диалог, а не на переговоры, так как при отсутствии диалога переговоры могут привести к соглашению, но не вызовут трансформации конфликта. Однако переплетение этих двух типов общения очевидно, и на практике (а не при академических исследованиях) они могут заменять друг друга.

<sup>10</sup> Хал Сандерс из Kettering Foundation четко различает переговоры и диалог, когда пишет следующее: «Желаемый результат посредничества или переговоров состоит в достижении конкретного соглашения. Цель диалога — в изменении связи. Результативность переговоров оценивается степенью, в которой совместно достигнутые договоренности соответствуют материальным интересам сторон и удовлетворяют их. Результатом диалога является возникновение новых человеческих и политических возможностей для решения проблем. Переговоры требуют наличия сторон, уже готовых к достижению соглашения. Диалог может проводиться сторонами, еще не готовыми к переговорам, но не желающими разрушения существующих между ними связей. Переговоры связаны с продуктами или правами, которые можно разделить на части или определить как материальные активы. Диалог же изменяет связи между людьми таким образом, что при этом создается новая основа для взаимного уважения и сотрудничества». Harold H. Saunders, *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (New York: Palgrave, 1999), 85.

<sup>11</sup> Прекрасным источником для понимания термина «совет» служит книга Jack Zimmerman, Gigi Coyle *The Way of Council* (New York: Bramble Books, 1998).

<sup>12</sup> Исследования указанных здесь форм диалога проводятся компанией Вильяма Айзека Dialogos, Кембридж, Массачусетс; компанией Даниэла Янkelовича Viewpoint Learning ([www.viewpointlearning.org](http://www.viewpointlearning.org)); компанией Dynamic Dialogue в рамках Living Arts Foundation, а также Mediators Foundation ([www.mediatorsfoundation.org](http://www.mediatorsfoundation.org)).

<sup>13</sup> Edward M. Hallowell, «Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform», *Harvard Business Review*, January 2005.

<sup>14</sup> Adam Kahane, *Solving Tough Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004).

<sup>15</sup> Моя книга *A House Divided: Six Belief Systems Struggling for America's Soul* (New York: Tarcher/Putnam, 1996) широко обсуждалась на Капитолийском холме. Меня пригласили там выступить, и на презентации присутствовало несколько членов конгресса и их глав администраций. Когда через несколько месяцев возникла идея Bipartisan Congressional Retreats, со мной связалось несколько человек. Я написал небольшое письмо двум членам комитета — Дэвиду Скагсу (демократу) и Амо Хьютону (республиканцу). На следующий день со мной связались и предложили презентовать мое видение первого Bipartisan Congressional Retreats.

<sup>16</sup> Как ни печально, но это еще одно из отображений модели доминирования и субординации. Хотя в каждом комитете есть председатель (представитель одной партии) и сопредседатель (представитель другой партии), они редко взаимодействуют как партнеры. Первый из них представляет большинство, второй — меньшинство. В первую очередь они демонстрируют лояльность не к комитету или друг к другу, а к своей партии. С этой точки зрения сопредседатели не руководят совместно деятельностью комитета, а, скорее, выступают в качестве эмиссаров враждующих армий на переговорах.

<sup>17</sup> Специальное исследование SCAN study, проведенное Daniel Yankelovich Group (DYG) в мае 1995 года и озаглавленное «The Public's Views About the Current "Moral Crisis"», цитируется по Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York: Simon&Schuster, 1999).

<sup>18</sup> Deborah Tannen, *The Argument Culture: Moving from Debate to Dialogue* (New York: Random House, 1998), 25-26.

<sup>19</sup> Обратите внимание на то, что и словесная битва, и дебаты представляют собой способы *жесткого общения* и полезны для демонстрации силы. Дискуссия и презентация в обычном формате — это способ *мягкого общения*, они могут быть полезны для уменьшения конфликта и удержания всех участников в «рабочем пространстве». Несмотря на явные различия, эти четыре формы жесткого и мягкого общения имеют между собой больше общего, чем может показаться на первый взгляд. Они создают замкнутый круг (перепады между мягкими и жесткими формами общения), который препятствует формированию нормальной коммуникации. *И мягкое, и жесткое общение не позволяют понять, что происходит на самом деле.* Оба вида общения препятствуют

искренности, открытости и безграничной креативности, необходимым для трансформации конфликта. Обоих этих способов стоит избегать потому, что рано или поздно один из них превратится в ходе разговора в другой. (Впервые я столкнулся с терминами *мягкое общение* и *жесткое общение* в работе С. Otto Scharmer, «Four Fields of Conversation», 2001.)

<sup>20</sup> Peter G. Peterson, *Running on Empty: How the Democratic and Republican Parties Are Bankrupting Our Future and What Americans Can Do About It* (New York: Picador, 2004).

<sup>21</sup> Фраза Вильяма Айзекса, взятая из его книги *Dialogue and the Art of Thinking Together*, 46.

<sup>22</sup> Отличное описание этих инструментов приведено в книге Sam Kaner *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (Philadelphia: New Society, 1996).

<sup>23</sup> Ларри Саскинд, интервью автора, март 2005 года.

<sup>24</sup> Прекрасный источник для исследования основных правил: E. Franklin Dukes, Marina A. Pischolish, John B. Stephens, *Reaching for Higher Ground in Conflict Resolution: Tools for Powerful Groups and Communities* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

<sup>25</sup> Эксперт в области посредничества Джон Стивенс поделился этим примером в книге Dukes et al., *Reaching for Higher Ground in Conflict Resolution*.

<sup>26</sup> Stone, Patton, and Heen, *Difficult Conversations*.

<sup>27</sup> Шломо Хассон, интервью автора.

## Глава 9

<sup>1</sup> Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York: Simon and Schuster, 1999).

<sup>2</sup> Bernard Mayer, *The Dynamics of Conflict Resolution* (Somerset, NJ: John Wiley&Sons, 2000), 138–139.

<sup>3</sup> Дополнительную информацию о работе Олалла по вопросам доверия можно найти на сайте [www.newfieldgroup.com](http://www.newfieldgroup.com).

<sup>4</sup> Peter Drucker, «Managing Oneself», *Harvard Business Review*, January 2005, 100 (впервые опубликовано в 1999 году).

<sup>5</sup> «Gallup: Public Confidence in Newspapers, TV News Falls to All-Time Low», *Editor and Publisher*, June 10, 2005.

<sup>6</sup> Anne C. Lewis, «From Universal Access to Universal Proficiency: Five Experts, in a Roundtable Q&A, on the Demands of New Leadership for Old Values», *School Administrator*, September 2003. Другие источники информации о доверии, подтверждающие или развивающие эту точку зрения, включают в себя Anthony S. Bryk and Barbara Schneider, *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement* (New York: Russell Sage Foundation, 2002); A. K. Mishra, «Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust», in *Trust in Organizations*, eds. R. M. Kramer and T. R. Tyler (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), 261–287; A. B. Seligman, *The Problem*

of Trust (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997); M. Tschannen-Moran and W. Hoy, «Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis», *Journal of Educational Administration Quarterly* 36, no. 4 (1998): 334—352.

<sup>7</sup> Alan Gold, «Conflict in Today's Economic Climate» (Proceedings of the Ninth Annual Meeting of the Society of Professionals in Dispute Resolution, 1981), цитируется по Richard Salem, «Trust in Mediation», [www.beyondintractability.com](http://www.beyondintractability.com).

<sup>8</sup> Таблица 9-1 была создана моей компанией Mediators Limited и представляет собой синтез и адаптации моделей Educators for Social Responsibility, the Public Conversations Project, National Study Circles Resources, ChoicePoint Consulting, the Integral Institute и нескольких других источников. Я благодарю их за советы и участие в моей работе.

<sup>9</sup> Цитируется по William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Random House, 1999), 17.

<sup>10</sup> Deborah Tannen, *The Argument Culture: Moving from Debate to Dialogue* (New York: Random House, 1998).

<sup>11</sup> Viewpoint Learning, Inc., «Listening to Californians: Bridging the Disconnect» (report to the Hewlett Foundation and the James Irvine Foundation, January 2005).

<sup>12</sup> Laura Chasin, «How to Break the Argument Habit», *Christian Science Monitor*, January 26, 2004.

<sup>13</sup> Критерии для использования в диалоге адаптированы из Essentials in Dialogue, программы тренингов, которую я проводил в партнерстве с Viewpoint Learning, Inc. За дальнейшей информацией обращайтесь на [www.viewpointlearning.com](http://www.viewpointlearning.com).

<sup>14</sup> Mikhail Gorbachev, «A President Who Listened», *New York Times*, June 7, 2004.

<sup>15</sup> Thomas P. N. Barnett, *The Pentagon's New Map* (New York: Berkeley Books, 2004).

<sup>16</sup> Инновации включают расширения понятия *униформа* — возможность индивидуальных вариаций, сниженные требования к униформе в старших классах, отказ от униформы в пользу дресс-кода и т.д.

<sup>17</sup> Этот диалог был проведен в рамках Common Enterprise, проекта, основанного мной в начале 1990-х годов и спонсировавшегося Rockefeller Foundation.

<sup>18</sup> Peter Gumbel, «Profit Drivers» (a profile of Gunter Thielen), *New York Times*, December 20, 2004; *Troubled Company Reporter—Europe* 5, no. 18 (January 27, 2004).

<sup>19</sup> Лидером этой инициативы выступила Мэри Энн Буррис, бывшая сотрудница Ford Foundation, много лет проработавшая в сфере глобального здравоохранения. Она является основателем фонда Trust for Indigenous Culture and Health, некоммерческой организации, направленной на продвижение традиционных и природных средств оздоровления. Адрес для дополнительной информации: [maburris@ticipah.org](mailto:maburris@ticipah.org).

<sup>20</sup> Для дополнительной информации ознакомьтесь с финальным отчетом об этом диалоге, «Unprecedented Conversations: Broadening Notions of AIDS

Treatment and Care for Africa» (Bellagio, Italy, April 5—9, 2005), доступен на сайте [www.ticah.org](http://www.ticah.org) и в Health Equity program of the Rockefeller Foundation.

<sup>21</sup> James Brandon, «Koranic Duels Ease Terror», *Christian Science Monitor*, February 4, 2005.

<sup>22</sup> Термин *убийцы без границ* взят из эссе Mohammed Daud Miraki, директора фонда Afghan DU&Recovery Fund, доступно на [www.afghandufund.org](http://www.afghandufund.org) или по адресу [mdmiraki@ameritech.net](mailto:mdmiraki@ameritech.net), распространено 11 февраля 2005 года.

<sup>23</sup> The Midwest Academy, «Organizing for Social Change» (Chicago, IL).

<sup>24</sup> Термин *археология предположений* придуман Viewpoint Learning ([www.viewpointlearning.com](http://www.viewpointlearning.com)).

<sup>25</sup> William Lutz, *The New Doublespeak: Why No One Knows What Anyone's Saying Anymore* (New York: Harper&Row, 1996).

<sup>26</sup> Концепция «третьей истории» взята из книги Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (New York: Penguin Putnam, 2000).

<sup>27</sup> В рамках публичных обсуждений или встреч акционеров антагонисты часто говорят о своей *позиции*, но не выражают явно свои глубинные *интересы*. Переговоры на базе интересов учитывают это. Вместо того чтобы принимать позиции сторон как данность и пытаться заставить участников договориться или «определиться с разногласиями», лидеры, практикующие подход на базе интересов, предполагают, что у сторон имеются глубинные чувства, заботы и потребности, которые они желали бы «выложить на стол». Только когда эти интересы не скрыты и воспринимаются серьезно, в переговорах может произойти прорыв. Для дополнительной информации о различных типах переговоров рекомендую *Negotiation Journal* и сайт [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu).

<sup>28</sup> Diane Francis, «Culture, Power Symmetries and Gender in Conflict Transformation», Berghof Research Center for Constructive Conflict Management; N. N. Rouhana and S. H. Korper, «Power Asymmetries and Goals of Unofficial Third Party Intervention in Protracted Inter-group Conflict», *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology* 3 (1997): 1-17.

<sup>29</sup> Джандоменико Пикко, интервью автора.

<sup>30</sup> «Разрешите говорить откровенно, сэр». Эту фразу в армии США используют в случаях, когда в определенных обстоятельствах требуется отодвинуть субординацию для более свободного обмена информацией. Обычно такая формула требует определенного уровня доверия. Человек, более откровенно выражающий свои мысли, не должен бояться последующего наказания. Еще раз подчеркнем, что именно качество лидерства будет определять степень такой безопасности. Чем меньше безопасность, тем меньше информации будет предоставлено. Дальнейшая информация по этому вопросу доступна на [www.viewpointlearning.com](http://www.viewpointlearning.com).

<sup>31</sup> Взято из эссе Richard Salem «Trust in Mediation», которое можно найти по адресу [www.beyondintractability.com](http://www.beyondintractability.com).

<sup>32</sup> Amin Maalouf, *In the Name of Identity: Violence and the Need to Belong* (New York: Penguin Books, 2002).

<sup>33</sup> Gerard Chaliand and Jean Pierre Rageau, *The Penguin Atlas of Diasporas* (New York: Viking, 1995). Эта книга описывает двенадцать популяций: ливанцы, евреи, армяне, цыгане, негры, китайцы, индийцы, ирландцы, греки, балканцы, вьетнамцы и корейцы. Хотя это является крайне полезным расширением концепции диаспор (многие жители Запада относят это понятие только к евреям), тем не менее книга, разумеется, не описывает всех возможных вариантов перемещений и комбинаций.

<sup>34</sup> Pumla Gobodo-Madikizela, *A Human Being Died That Night: A South African Story of Forgiveness* (Boston: Houghton-Mifflin, 2003).

## Глава 10

<sup>1</sup> Я благодарю Пегги Дилени, основателя Synergos Institute, за то, что она подарила мне термин *выстраивание мостов* и первая связала этот термин с лидерством.

<sup>2</sup> Стоит заметить, что этот саммит стал возможным благодаря особенному времени, в которое он проводился. Перестройка привела к первым в истории открытым выборам руководителя Союза кинематографистов, которым стал Элем Климов. Он был моим партнером в этом проекте, и его видение и смелость явились ключевыми факторами успеха проекта с советской стороны. Однако, несмотря на успех саммита, проведенного двадцать лет назад, сходные тенденции не были изжиты западным кинематографом. Теперь, правда, злодеями становятся не русские, а арабы; не коммунистические бюрократы, а мусульманские фанатики.

<sup>3</sup> Susan Collin Marks, *Watching the Wind: Conflict Resolution During South Africa's Transition to Democracy* (Washington, DC: UIP Press, 2000), 191.

<sup>4</sup> Там же. Сьюзан называет это движением «от связей между соперниками к связям, способным решать проблемы».

<sup>5</sup> Чтобы подчеркнуть жизненно важный смысл сухого псевдоэкономического термина *социальный капитал*, Патнэм цитирует строки, написанные в 1740 году британским философом Дэвидом Юмом. «Твой урожай поспеет сегодня, а мой — завтра, — говорит фермер своему соседу в книге Юма *Трактат о человеческой природе*. — Поэтому для нас обоих будет выгодно, если я помогу тебе убрать твой урожай сегодня, а ты поможешь мне завтра». Если оба соседа доверяют друг другу — иными словами, если уровень социального капитала является достаточным, — то сбор урожая будет более производительным, а обе семьи получат дополнительное преимущество от взаимной поддержки. Однако если уровень социального капитала недостаточный, то, говоря словами фермера, «я оставляю тебя наедине с твоей работой, а ты отнесешься ко мне так же; время уйдет, и мы оба не сможем убрать свой урожай, потому что не доверяем друг другу». Цит. по. Robert Putnam, *Making Democracy Work* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993), 134. См. также Kevin Thomson, *Emotional Capital* (London: Capstone, 2000), цит. по Christine Loh.

*Applying Sustainability Tools: Exploring Constitutional Development (2003—2004)* (Hong Kong: Civic Exchange, 2005).

<sup>6</sup> В книге *Making Democracy Work* рассказывается о работе Патнэма в Италии. Книга Патнэма *Bowling Alone* посвящена роли социального капитала в иных социальных областях, в основном в США. Для изучения других примеров роли социального капитала в общественной жизни рекомендую обратиться к опыту победителей конкурса All-American City Awards. Каждый год National Civic League оценивает деятельность десяти городов по решению проблем и достижению существенного прогресса в развитии. Все эти города объединяет сотрудничество — без оглядки на муниципальную юрисдикцию, различие между частным и общественным секторами экономики, идеологические или политические разногласия, а также различия между поколениями участников.

<sup>7</sup> Robert D. Putnam, *Bowling Alone* (New York: Simon&Schuster, 2000), 22, 363, 411.

<sup>8</sup> David D. Chrislip, *The Collaborative Leadership Fieldbook* (San Francisco, Jossey-Bass, 2002), 26, figure 2.1, «Civil Society and Democratic Development».

<sup>9</sup> Jeffrey E. Garten, *The Mind of the CEO* (New York: Basic Books, 2001), 100—102.

<sup>10</sup> G. Pascal Zachary, *The Global Me: The New Cosmopolitans and the Competitive Edge* (New York: Public Affairs, 2000).

<sup>11</sup> Экономические данные и слова Эшоо цитируются по вышеуказанному источнику, стр. 64—65.

<sup>12</sup> Thomas L. Friedman, «Where Freedom Reigns», *New York Times*, перепечатано в *Daily Camera*, August 15, 2002.

<sup>13</sup> Ashutosh Varshney, *Ethnic Conflict and Civic Life* (New Haven, CT: Yale University Press, 2000), цит. по Ramesh Thakur, «A Proven Way to End India's Communal Riots», *International Herald Tribune*, November 20, 2002.

<sup>14</sup> Пеги Дилени, интервью автора.

<sup>15</sup> Steven Erlanger, «Forging a New Path, Sharon and Abbas Declare Truce», *New York Times*, February 9, 2005.

<sup>16</sup> Garten, *The Mind of the CEO*, 240.

<sup>17</sup> Цитируется по Jerry Useem, «Who Is This Man?» *Fortune*, February 19, 2001.

<sup>18</sup> Richard Tanner Pascale, Mark Millemann, and Linda Gioja, «Changing the Way We Change», *Harvard Business Review*, November-December 1997. Привожу эти примеры, я не считаю, что компании продвинулись достаточно далеко. «Чувство собственности, доли в компании» является лишь первым шагом. Часто оно создает желание получить реальную собственность — сотрудники жаждут организации процедур по получению собственности в их владение (такие процедуры обычно называются employee stock ownership plans, или ESOP). Последующие шаги крайне важны и необходимы для оживления духа капитализма и его большего сочетания с демократией.

<sup>19</sup> Arnold Steinhardt, *The Power of Four* (планируется к печати).

<sup>20</sup> Стив Пирс, интервью автора.

<sup>21</sup> Хасинто Гавино, интервью автора.

<sup>22</sup> Ros Tennyson, *The Partnering Toolbook* (London: International Business Leaders Forum, 2003).

<sup>23</sup> Эти три кейса являются частью исследования, проведенного Global Leadership Task Force. Я благодарен за то, что мне было разрешено процитировать эти и другие кейсы в моей книге. Дальнейшая информация о деятельности task force доступна на сайте его головной организации, Synergos Institute, расположенном по адресу [www.synergos.org](http://www.synergos.org).

<sup>24</sup> Благодарю Хасинто Гавино, преподавателя Азиатского института менеджмента за то, что он обратил мое внимание на эту историю. «Деятельность многих заинтересованных сторон зачастую игнорируется, особенно если они недостаточно организованы или являются маргинальными, — заметил Гавино. — В случае достаточной организованности встает вопрос о легитимности их представителей, даже если они стали таковыми в результате голосования... Поэтому лидер, выстраивающий мосты, должен привлечь заинтересованные стороны к решению задачи (на испанском это звучит как *apropiar*) и захотеть как-то снять проблему социального разделения, что особенно актуально, когда неясная ситуация играет им на руку».

<sup>25</sup> Иногда меня спрашивают, почему столь удачные мероприятия не вызвали серьезных изменений. На это я отвечаю, что успешный опыт не привел к формализации. Желание изменить текущее состояние дел не привело к структурным преобразованиям на Капитолийском холме. К примеру, высказанное разумное предложение о создании отдела по вопросам посредничества в палате представителей, состоящего как из республиканцев, так и из демократов, ни разу не рассматривалось после встречи. Подобные отделы могли бы выполнять функции, сходные с обязанностями священников в армии. Разница заключается в том, что отделы по вопросам посредничества могли бы помогать республиканцам и демократам в создании более инновационного законодательства, учитывающего интересы как обеих партий, так и других сторон. Детали можно найти в заключительной части этой книги.

<sup>26</sup> Уолтер Линк, интервью автора.

<sup>27</sup> Для дополнительной информации рекомендую вам связаться с организацией Triple Bottom Line Investing, расположенной в Брюсселе. (Сайт организации [www.tbli.org](http://www.tbli.org)) Лидеры, действующие вне обычных границ, должны убрать барьер между тем, что включено в традиционную «итоговую цифру [чистой прибыли к распределению]», и тем, что постоянно исключалось из расчетов зачастую с неблагоприятными последствиями. В противовес одному традиционному итоговому показателю, измеряющему «прибыль», многие компании все чаще начинают применять «тройной» показатель — помимо измерений прибыли оценивается эффект от деятельности людей, не носящий коммерческого характера (социальный капитал и вклад во всеобщее процветание), и показатель, часто обозначаемый как «планета» (качество взаимодействия с окружающей средой). Чтобы соответствовать идее Triple Bottom Line, компании должны приносить



социальную и экологическую пользу внешним заинтересованным сторонам (внешнее сообщество) и одновременно увеличивать акционерный капитал (действия в интересах внутреннего сообщества).

<sup>28</sup> Мэри Фитцдафф, интервью автора.

<sup>29</sup> Chris Rock, шоу *Bigger and Blacker*, 1999.

<sup>30</sup> Майкл Усим, интервью автора, июль 2001 года.

## Глава 11

<sup>1</sup> Andrew Hargadon, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

<sup>2</sup> Для того чтобы ознакомиться с примерами «хороших идей» об этом проблемном регионе, см. Edy Kaufman, Walid Asalem and Juliette Verhoeven, eds., *Bridging the Divided: Peacebuilding in the Israeli-Palestinian Conflict* (Boulder, CO: Lynn Rienner Publishers, 2005). Примеры из других регионов можно найти в сорока двух статьях, приведенных в книге Alex Austin, Martina Fisher and Norbert Ropers, *Transforming Ethnopolitical Conflict: The Berghof Handbook* (Berlin, Germany: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2004). Дальнейшая информация доступна на сайте [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net).

<sup>3</sup> Я благодарен моей коллеге Катье Борг, сетевому директору Global Leadership Network, за то, что она обратила мое внимание на это различие.

<sup>4</sup> Эта информация является синтезом из многих источников, в основном А. J. Чопра, *Managing the People Side of Innovation: 8 Rules for Engaging Minds and Hearts* (West Hartford, CT: Kumarian Press, 1999).

<sup>5</sup> Армажит Чопра, интервью автора.

<sup>6</sup> Chopra, *Managing the People Side of Innovation*, 21—23.

<sup>7</sup> Jeffrey Sachs, *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time* (New York: Penguin Group, 2005). В том, что Джеффри Сакс является также директором программы ООН «Декларация тысячелетия», уделяющей большое внимание сокращению глобального уровня бедности, нет противоречия. Очевидно, что «прекращение» бедности не может случиться одномоментно. Уничтожения бедности можно достичь за несколько шагов — шагов, которые делаются совершенно в другом направлении, чем шаги, лишь немного модифицирующие или улучшающие существующую систему.

<sup>8</sup> Ларри Сасскинд, интервью автора, март 2005 года.

<sup>9</sup> В этом городе мы планировали реализовать проект Фонда Рокфеллера под названием Common Enterprise, направленный на объединение видений и совместные действия представителей разделенных сообществ. Моим коллегой на этой встрече был Шариф Абдулла, который руководил реализацией проекта Three Valleys of the Common Enterprise в районе города Портленда в начале 1990-х годов.

<sup>10</sup> Обе эти глобальные сети считают, что именно на их заседаниях представители разных стран встречаются для того, чтобы наметить свое будущее.

Однако этого никогда не произойдет до тех пор, пока они не научатся говорить друг с другом и не воспользуются возникающей синергией. Всемирный экономический форум (ВЭФ) описывает себя как организацию, которая выросла «... в глобальное учреждение, способное собрать в одном месте лидеров бизнеса, правительств и гражданского общества для того, чтобы обсудить с ними основные проблемы, стоящие перед человечеством». Провозгласив, что взаимосвязанные и взаимозависимые страны мира страстно нуждаются в «общей платформе, на которой все заинтересованные участники общества могут собраться вместе и обсудить все основные вопросы глобальной повестки дня», ВЭФ гордо заключает: «И Всемирный экономический форум является такой площадкой». (См. сайт [www.weforum.org](http://www.weforum.org).) Их оппонент, Всемирный социальный форум (иногда называемый «Порто-Алегре», по названию бразильского города, в котором состоялось его первое заседание), с этим не соглашается и заявляет, что Всемирный экономический форум является недемократическим и элитарным.

<sup>11</sup> Из видеозаписи первого видеомоста, соединившего Всемирный экономический форум (Давос, Швейцария) и Всемирный социальный форум (Порто-Алегре, Бразилия).

<sup>12</sup> Thomas Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (Random House: New York, 2000).

<sup>13</sup> Посредническая деятельность Bridge Initiative International в настоящее время направлена прежде всего на решение проблем мировой сельскохозяйственной торговли и усиление роли гражданского общества в деятельности ООН и других многосторонних организаций. Кроме того, наш проект использует средства массовой информации и посреднические каналы обсуждения наиболее сложных проблем глобализации. В проект входят представители международных финансовых учреждений, неправительственных и общественных организаций, общественных деятелей, а также представители правительств и деловых кругов. В 2005 году Bridge Initiative организовала публичные диалоги и телевизионные дебаты между участниками с противоположными точками зрения — в январе на Всемирном социальном форуме в Порто-Алегре, Бразилия; в апреле — на конференции Всемирного банка; в сентябре — на встрече в ООН, посвященной обсуждению «Декларации тысячелетия». На момент написания книги запланированы также проекты Bridge Initiative в декабре — на заседании ВТО в Гонконге, а также на Всемирном информационном саммите в Тунисе. Дополнительная информация доступна на сайте [www.bridgeinitiative.org](http://www.bridgeinitiative.org).

<sup>14</sup> Этот проект являлся частью организованной мной при поддержке Фонда Рокфеллера программы под названием Common Enterprise, предназначенной для развития сотрудничества среди различных сообществ по всей Америке. Следуя принципам конфиденциальности, я не буду перечислять здесь конкретные сообщества, с которыми проводилась работа.

<sup>15</sup> Цит. по «Evolution Takes a Back Seat in Classrooms», *New York Times*, February 1, 2005, Science section.

<sup>16</sup> Mark Gerzon, «Learning About Democracy—By Doing It!» *Educational Leadership*, February 1998.

<sup>17</sup> Todd B. Carver and Albert A. Vondra, «Alternative Dispute Resolution: Why It Doesn't Work and Why It Does», *Harvard Business Review*, May-June 1994.

<sup>18</sup> Марк Свиллинг, интервью автора.

<sup>19</sup> Larry Rohrer, «Jose Lutzenberger, Brazilian Environmentalist, Dies at 75», *New York Times*, May 16, 2002.

<sup>20</sup> «Global Warming», *BusinessWeek*, August 16, 2004.

<sup>21</sup> Ros Tennyson, *The Partnering Toolbook* (London: International Business Leaders Forum, 2003).

<sup>22</sup> Larry Bossidy, *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right* (New York: Crown Publishing Group, 2004), 255.

<sup>23</sup> Бхаррат Джагдео, речь в Carter Center, Атланта, штат Джорджия, 2001 год.

## Заключение

<sup>1</sup> Дополнительную информацию о концепции взаимодействия вне партийных границ можно получить у Джозефа Маккормика из организации Democracy Campaign (joseph@democracycampaign.org).

<sup>2</sup> Barry James, «Summit Aims, Again, for a Better World», *International Herald Tribune*, August 8, 2002.

<sup>3</sup> «Экологический след представляет собой площадь, которая требуется человеческим организмом для жизни, — поясняет генеральный директор WWF Клод Мартен, — а также площадь, необходимую для переработки двуокиси углерода, вырабатываемой при сгорании нефти, угля и других видов ископаемого топлива. При *существующем* уровне потребления экологический след человечества потребует к 2050 году регенеративных возможностей, в два раза превышающих способности планеты Земля». Дополнительная информация доступна на сайте [www.wwf.org](http://www.wwf.org).

<sup>4</sup> Это размышление представляет собой вариацию на тему вопроса формальной морали: «Какая форма экономики и управления, обладающая видением и практичностью, сможет соответствовать интересам людей во всем мире и в то же время защищать и улучшать среду обитания для будущих поколений?» Такой вопрос был задан на конференции по «естественному капитализму», организованной Esalen Institute, на которой присутствовали ученые и представители бизнеса (включая руководителей компаний Coca-Cola, Royal Dutch Shell и Ford Motor Company).

<sup>5</sup> Kofi Annan, *Time*, August 26, 2002.

<sup>6</sup> Для беднейших представителей человечества развитие означает возможность получить пропитание, обучение и позаботиться о себе самих и о своих детях. Однако развитие, не принимающее во внимание устойчивость, естественным образом обречено на провал. К сожалению, даже опытные исследователи в области окружающей среды, например Бьорн Ломборг, директор Environmental

Assessment Institute в Дании, не учитывают сразу оба понятия. «Основное внимание должно уделяться развитию, а не стабильности. Сосредоточенность на понятии стабильности, — пишет Ломборг в книге *The Skeptical Environmentalist*, — заканчивается тем, что мы начинаем отдавать приоритеты будущему в ущерб настоящему. Это движение назад. Напротив, если мы начнем уделять основное внимание развитию, это поможет людям уже сегодня и заложит основу для лучшего завтрашнего дня... Защитники окружающей среды видят все наоборот». Колонка редактора, *International Herald Tribune*, August 27, 2002. Это типичный пример одностороннего взгляда, препятствующего практическому формированию концепции «устойчивого развития». Подобная точка зрения так же нелепа, как и обратная, согласно которой важна только стабильность, а не развитие. В нынешней ситуации не должно быть противостояния экологов и экономики или богатых и бедных. Напряжение, существующее между двумя элементами глобальной головоломки, должно приводить к появлению инноваций, а не разжиганию старых идеологических войн.

<sup>7</sup> Thomas L. Friedman, «Evolutionaries», *New York Times*, July 20, 2001.

## Приложение

<sup>1</sup> Brian Knowlton, «Humility Has its Uses, New Envoy Signals», *International Herald Tribune*, August 15, 2005.

<sup>2</sup> Цит. по: А. И. Солженицын. Архипелаг ГУЛАГ, 1918—1956: опыт художественного исследования. [В 3 кн.], Ч. I—II. — Екатеринбург: У-Фактория, 2007. — С. 160.

**Максимально полезные  
деловые книги от издательства  
«Манн, Иванов и Фербер»**



# Обращение ректора СШЭ



Дорогой читатель,  
добро пожаловать в издательский мир Стокгольмской школы экономики в России, развивающийся благодаря нашему тесному сотрудничеству с издательством «Манн, Иванов и Фербер».

Хорошая книга служит источником вдохновения и в личной жизни, и в карьере. Я искренне надеюсь, что книга, которую вы сейчас держите в руках и которую мы тщательно выбирали из многих других, будет в полной мере соответствовать вашим ожиданиям: мы, как лидеры российского рынка образования для руководителей, привыкли работать в расчете на такой результат.

Я горд тем, что выпуск этой книги явился результатом совместной работы с издательством «Манн, Иванов и Фербер». Ни один из нас не является крупнейшим с точки зрения размеров игроком в своей отрасли, но мы объединяем наши силы и делаем небольшое и эксклюзивное предложение — для тех из вас, кто постоянно предъявляет высокие требования к самим себе. И к выбираемым книгам.

Желаю вам приятного чтения!

*Д-р Андерш Лильенберг,  
ректор Стокгольмской школы экономики в России,  
профессор Стокгольмской школы экономики*

# Об издательстве «Манн, Иванов и Фербер»

## Как все начиналось и зачем нам это

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

## Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и очень активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства [ivanov-ferber.ru](http://ivanov-ferber.ru) в разделе «Как мы издаем книги»).

## Три в одном

В 2007 году у нас произошли большие изменения.

Во-первых, мы приобрели права на издание и распространение серии книг Стокгольмской школы экономики в России, которая известна такими бестселлерами, как «Бизнес в стиле фанк», «От хорошего к великому», «Построенные навечно» и др. Теперь все эти книги можно приобрести на нашем сайте.



Во-вторых, мы начали издавать аудиокниги. Мы чувствуем, что стиль жизни людей меняется: много времени проводится в пути, и времени на спокойное чтение практически не остается. В этом случае хорошим решением становится аудиокнига. Мы сами очень любим слушать их. Если вы еще не приобщились к этому увлечению, советуем попробовать.

Таким образом, теперь мы работаем в трех направлениях.

### **1. Книги «Манн, Иванов и Фербер»**

В этой серии мы издаем книги по бизнесу, наполненные полезными идеями и практическими советами. Они написаны авторами-практиками, профессионалами в своей области. Баланс западных и российских авторов примерно 50/50. В серии выходит всего 12 книг в год.

### **2. Книги Стокгольмской школы экономики**

В этой серии выходят книги WOW-идей. Мы планируем продолжать эту политику и издавать самые интересные труды в этой области. Все книги серии написаны западными авторами.

### **3. Аудиокниги**

В аудиоформате мы издаем как свои книги, так и бестселлеры других издательств. Мы провели большую работу и научились делать аудиокниги действительно хорошо: текст читают профессиональные актеры, главы разделяют музыкальные вставки, файлы содержат подробную информацию о треках, чтобы книгу можно было легко переписать на компьютер или в mp3-плеер.

Приятного и полезного чтения — и успехов в бизнесе!

С уважением,  
Игорь Манн,  
Михаил Иванов,  
Михаил Фербер

# Первый блог издателей деловой литературы

Нам нравится читать и издавать хорошие книги — делиться с вами тем, что интересно нам самим. Но в какой-то момент мы поняли, что этого нам уже мало: помимо хороших книг есть множество других интересных и необычных вещей, о которых хочется рассказать. Кроме того, вас, наших постоянных читателей, становится все больше, и нам важно получать обратную связь.

Хочется знакомиться и общаться, обмениваться мнениями, учитывать ваши пожелания... Не оставаться просто словами «Издательство “Манн, Иванов и Фербер”» на форзаце книги, а быть вашими друзьями, с которыми можно пообщаться и послушать пару занятных историй.

Благодаря современным технологиям мы нашли способ это сделать: завели свой корпоративный блог.

В нем вы узнаете о наших новостях, о нас и о жизни издательства, сможете проследить основные тенденции книжного рынка, погрузиться в историю книг и книжного дела, процесс издания.

И конечно, задать все интересующие вопросы и поделиться идеями!

А еще мы недавно создали свой подкаст — своеобразный аудио-блог. В нем вы услышите истории создания наших книг, интервью с авторами и сотрудниками, фрагменты из аудиокниг. Пора не только читать, но и слушать!

**Ждем вас на [blog.mann-ivanov-ferber.ru](http://blog.mann-ivanov-ferber.ru)!**

*Ваши «живые издатели»*

Блог издателей деловой литературы » Сбыча мечт - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка

Назад Поиск Избранное


Адрес: http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2007/07/12/sbyicha-mecht/

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

**Блог издателей деловой литературы**

Июль 12, 2007  
**Сбыча мечт**

Опубликовано в разделах: [Наши книги](#)  
Автор: [Игорь Манн](#)



Бывало ли в вашей жизни такое?.. Задумаетесь, глядя на какой-нибудь продукт: «Вот бы меня спросили: что изменить в продукте, чтобы он стал еще более удобным? Более приятным в использовании? Более простым? Заточенным под меня?..» И ведь есть же на Западе проекты, когда компании с самого начала создания продукта (вспомним, например, нашедший проект Volvo по созданию концепт-кара для женщин) принимают во внимание интересы, вкусы, потребности, предпочтения?..

Уж если нас назвали [компанией мечты](#), если у нас столько фанатов, то почему бы не дать каждому из вас возможность сделать наши книги еще лучше?

Сколько уже таких «изюминок» мы ввели (например, [быстрый выбор книги на сайте](#)), сколько мнений учли (например, сделать поля пошире для записи идей) — уже и не сосчитать...

Но, как мне думается, хорошее всегда можно сделать еще лучше. Давайте потренируемся [на конках](#) на моей новой книге [«Маркетинг. А теперь вопрос?»](#)

Возьмите любую нашу книгу (если у вас нет, то купите — не пожалеете), внимательно пролистайте ее — и если вам есть что нам посоветовать, предложить, то советуем, предлагайте! Хотите три закладки? Хотите, чтобы каждая вторая страница в книге была пустой — для записей? А может вы хотите предложить делать нам книги в супербложках? (Только напишите, пожалуйста, для чего.) Примем вашу идею — обязательно напишу об этом в книге. А ваша мечта сбудется. Компания, которая для вас что-то делает с любовью, вас услышит — и учтет.

Любовь — это не только когда с первого взгляда.  
Любовь — это еще и когда можешь быть лучше (или, по крайней мере, не хуже) со временем.

**Время сбычи мечт!**

**Рубрики**  
В тему  
Вопросы  
Интервью  
История книг  
Конкурс  
Мы. Жизнь издательства  
Наш сайт  
Наши друзья  
Наши книги  
Новости  
Ссылки

**Архивы**  
Июль 2007  
Июнь 2007  
Май 2007

**Наш сайт**  
Сайт издательства

**Блоги-друзья**  
Blogbook  
BookCare  
Must Read  
ЖЖ Игоря Манна  
Клуб "Бизнес в стиле.RU"  
Компания Мечты  
Маркетинговые игры  
Микромаркетинг  
ЧеловекБренд

**Найти**

[Подписаться на наш блог по RSS](#)

[Подписаться на наш блог по e-mail](#)

1 34

Интернет

## **Почему люди должны следовать за вами?**

Роб Гоффи и Гэрет Джонс

Why Should Anyone Be Led By You?

Rob Goffee, Gareth Jones

Самый здравый взгляд на лидерство на сегодняшний день.

### **Ключевые слова**

Природа лидерства, как стать лидером, исследование.

### **Тематика**

Менеджмент, лидерство, предпринимательство.

### **Для кого эта книга**

Для директоров компаний, менеджеров всех уровней, студентов высших учебных заведений, предпринимателей.

### **О чем эта книга**

Книга является результатом 10-летнего исследования авторов о природе лидерства. Итогом стала четкая инструкция, как любой человек может использовать свои сильные и слабые стороны, чтобы стать истинным лидером.

### **Об авторах**

Роб Гоффи и Гэрет Джонс — профессора программ MBA в London Business School и INSEAD (две лучшие европейские бизнес школы).

### **Награды**

За рубежом книга получила огромное количество позитивных отзывов, в том числе от таких изданий, как *New York Times*, *Financial Times*, *Professional Manager magazine* и др.







Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»

**Марк Герзон**

**Лидерство через конфликт**  
**Как лидеры-посредники превращают разногласия**  
**в возможности**

Ответственный редактор *Дмитрий Линьков*

Редактор *Наталья Пояркова*

Оформление обложки *Оксана Каширская*

Верстка *Павел Чикин*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Юлиана Староверова*

Подписано в печать 19.06.08.

Формат 70x90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 24,57.

Тираж 3000. Заказ

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»,

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[ivanov@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:ivanov@mann-ivanov-ferber.ru)



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ

**191186 Санкт-Петербург, Шведский пер., д. 2**  
**Тел.: +7 (812) 320-4800, Факс: +7 (812) 320-4809**  
**123001 Москва, Трехпрудный пер., д. 9, строение 1-Б, офис 105**  
**Тел.: +7 (495) 232-5226, Факс: +7 (495) 232-5227**  
**E-mail: [info@sseru.org](mailto:info@sseru.org)**  
**<http://www.sserussia.org>**

## Стокгольмская школа экономики

Добро пожаловать в мир Стокгольмской школы экономики в России. Мы — бизнес-школа с мировым именем, с офисами в Москве и Санкт-Петербурге и материнской компанией в Швеции, предоставляющая дополнительное высшее образование для российских руководителей.

Со дня открытия школы в 1997 году успешные деловые люди с глобальным мышлением и опытом ведения бизнеса в России отдают предпочтение именно нам. Мы — единственная в России школа, представленная в глобальном рейтинге Executive MBA газеты Financial Times, в котором мы вместе с нашей материнской организацией в Стокгольме неуклонно поднимаемся вверх. Мы являемся лидерами в регионе Балтийского моря, но не собираемся останавливаться на достигнутом.

Мы — международная школа, как по масштабу, так и по характеру. Это значит, что у нас западные преподаватели и структура учебного процесса, где преобладают интерактивные методы обучения, такие как решение бизнес-кейсов или моделирование рыночных ситуаций. Мы стремимся вывести бизнес-образование на более высокий уровень, сочетая новейшие научные достижения с успешным опытом ведения бизнеса. Мы открыты для тех, кто обладает пытливым умом и готов приложить усилия для получения новых знаний и систематизации уже имеющихся. Мы поможем вам решить задачи, стоящие перед вашей компанией, оптимальным и наиболее эффективным способом с учетом долгосрочной перспективы.

Наша цель — способствовать развитию устойчивого бизнеса в России. Под этим мы понимаем стремление к здоровой, долгосрочной, честной и социально ответственной практике бизнеса. К практике, которая приносит пользу в первую очередь потребителю, а значит, самой организации и, в конечном счете, интересам России и ее граждан. Это капитализм с человеческим лицом!

В дополнение к нашим базовым программам для руководителей Стокгольмская школа экономики в России предлагает три программы Executive MBA:

- General Management
- Strategic Marketing
- Oil & Gas

**[www.sserussia.org](http://www.sserussia.org)**