

# Содержание

Предисловие .....	9
-------------------	---

## Часть первая

<b>ПОЧЕМУ МЫ КОНФЛИКТУЕМ .....</b>	<b>21</b>
------------------------------------	-----------

<b>Глава 1.</b> Трудноразрешимые конфликты на эмоциональной почве.....	22
<b>Глава 2.</b> Скрытая сила идентичности .....	25
<b>Глава 3.</b> Двойная природа идентичности .....	40
<b>Глава 4.</b> Как избежать заманивания в конфликт.....	63

## Часть вторая

<b>КАК ОСВОБОДИТЬСЯ .....</b>	<b>73</b>
-------------------------------	-----------

<b>Глава 5.</b> Вертиго.....	74
<b>Глава 6.</b> Навязчивое повторение .....	107
<b>Глава 7.</b> Табу.....	139
<b>Глава 8.</b> Покушение на святое.....	175
<b>Глава 9.</b> Политика идентичности.....	211

## Часть третья

<b>КАК НАЛАДИТЬ ОТНОШЕНИЯ .....</b>	<b>247</b>
-------------------------------------	------------

<b>Глава 10.</b> Интегративный метод разрешения конфликтов: 4 шага .....	248
<b>Глава 11.</b> Развенчание мифа об идентичности .....	263
<b>Глава 12.</b> Преодоление эмоциональной боли.....	305

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

<b>Глава 13.</b> Выстраивание перекрестных связей.....	326
<b>Глава 14.</b> Реконфигурация отношений.....	357
 <b>Часть четвертая</b>	
<b>КАК УЛАДИТЬ</b>	
<b>НЕПРИМИРИМЫЕ РАЗНОГЛАСИЯ</b> .....	379
<b>Глава 15.</b> Как управлять диалектикой.....	380
<b>Глава 16.</b> Укрепляя дух примирения.....	414
 Благодарности.....	418
Приложение I.....	428
Приложение II.....	429
Примечания.....	435
Об авторе.....	554
Дополнительные ресурсы.....	556
Избранная библиография.....	557

## **ВЫЗОВ**

Каждое новое поколение людей считает себя умнее, развитее и «современнее» всех, кто жил до них.

Но как бы быстро ни развивалась наша цивилизация, конфликтуя, мы всегда были и остаемся людьми.

Очень важно находить способы преодоления разногласий, когда на кону оказываются самые дорогие для нас ценности.

Как же нам научиться улаживать наши конфликты?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# Предисловие

---

## О чем эта книга

Книга «На эмоциях: Как улаживать самые болезненные конфликты в семье и на работе» предлагает новую модель устранения разногласий и разрешения острых споров, в которых чувства играют не меньшую роль, чем разум. Подобно тому как ученые-естественники открыли внутренние механизмы, управляющие явлениями физического мира, я в ходе своей исследовательской работы в области конфликтологии обнаружил внутренние движущие силы, которые вынуждают нас идти на столкновение: эти силы, скрытые в нас, основаны на эмоциях. Их мощная энергия остается невидимой глазу, однако может глубоко ранить: она разрывает в клочья узы теснейшей дружбы, разрушает брак, уничтожает бизнес, провоцирует вражду на религиозной почве. Пока мы не научимся контролировать силу эмоций, мы обречены снова и снова вступать в изнурительную конфронтацию без надежды на благополучный исход. Книга снабдит читателя необходимыми инструментами, которые помогут изменить поведение и строить отношения, опираясь на сотрудничество и отыскивая даже в сильно заряженном эмоциями конфликте возможности для получения обоюдной выгоды.

О необходимости пересмотреть прежние методы преодоления вражды я впервые задумался 25 лет назад,

за столиком кафе в развороченной войной Югославии. Я только что помог проведению недельного семинара по разрешению конфликтов для подростков-беженцев — сербов, боснийских мусульман и хорватов. И вот теперь вместе с несколькими участниками семинара мы обсуждали, как по-разному живут люди в Югославии и Соединенных Штатах<sup>1\*</sup>. Звуки пережитых обстрелов еще отдавались эхом в памяти этих ребят, но мы мирно сидели в самом эпицентре урагана войны, потягивая кофе, болтая о футболе и о том, кто на семинаре на кого «запал». Среди нас была длинноволосая голубоглазая девушка 17 лет по имени Вероника — она смотрела в одну точку с пугающим напряжением. На семинаре девушка по большей части молчала, поэтому я удивился, когда во время паузы в разговоре она вдруг заговорила.

— Это случилось девять месяцев назад, — начала она, не отрывая взгляда от тарелки. — Мы с моим молодым человеком обедали у него дома. Раздался стук в дверь. Вошли трое мужчин с оружием.

Вероника на миг подняла глаза, не уверенная, стоит ли продолжать.

— Моего парня схватили и прижали к стенке; он сопротивлялся, но они были сильнее. Я попыталась крикнуть, но не смогла издать ни звука. Хотела побежать за помощью, сделать хоть что-нибудь, но будто приросла к месту.

.....  
\* Авторские примечания и ссылки на источники см. в конце книги. — *Прим. ред.*

Ее монотонный голос зазвучал совсем глухо, а глаза расширились.

— Они схватили меня за плечи, пригвоздили к месту и притянули его голову, чтобы мы оказались лицом друг к другу. Я видела ужас в его глазах. Он пытался вырваться, но они держали его крепко.

Она снова остановилась, а потом сказала:

— Один из них вытащил нож, и на моих глазах ему перерезали горло.

Шум кафе остался где-то далеко. Я смотрел на нее, оглушенный, не в силах пошевелиться. Мне хотелось утешить ее, как-то поддержать, но я не знал, что сказать. Вероника замолчала — так же внезапно, как начала говорить о пережитом ужасе.

У меня оставалась еще одна ночь в Югославии, а наутро нас с коллегами ждал поезд на Будапешт. Мне было грустно расставаться с участниками семинара: я успел привязаться к ребятам, которые посреди кошмаров войны не побоялись довериться нам, открыть свое сердце. Но сильнее грусти было мучившее меня чувство вины, ведь я возвращался в Америку с ее комфортной и безопасной мирной жизнью, оставляя их в отчаянном положении.

Когда рано утром на следующий день наша машина подъехала к вокзалу, мое сердце дрогнуло: около поезда стояли все 24 подростка, участвовавшие в семинаре, и приветственно махали рукой. Среди них была и Вероника. Она подошла ко мне, чтобы попрощаться.

— Не будьте таким, как другие, которые приезжают помочь, — сказала она. — Они говорят, что будут всегда нас помнить, а потом забывают.

Я дал ей слово.

## **Недостающее звено**

Что заставляет человечество втягиваться в разрушительные столкновения? Может быть, наша психика запрограммирована воспроизводить одни и те же ситуации, несмотря на зачастую пагубные последствия? И возможно ли разрешить насыщенный эмоциями конфликт, когда на кону самые дорогие для нас убеждения и ценности? Эти жизненно важные вопросы — краеугольный камень моей работы.

Даже если вам никогда не приходилось испытывать на себе то, что пришлось пережить Веронике, идти по жизни без острых конфликтов невозможно. Они неотъемлемая часть человеческой природы. Мы обижаемся на своих возлюбленных, точим зуб на коллег, с тревогой наблюдаем, как обостряются межнациональные отношения.

Ниже собраны некоторые из бесчисленных ситуаций, чреватых конфликтами.

### **НАГЛЯДНЫЕ ПРИМЕРЫ КОНФЛИКТОВ, ДВИЖУЩЕЙ СИЛОЙ КОТОРЫХ ВЫСТУПАЮТ ЭМОЦИИ**

---

- Пара ожесточенно, как боксеры на ринге, спорит, по каким принципам строить совместную жизнь.



Как партнерам найти общий язык, обойдя различия во взглядах на финансы, распределение домашних обязанностей и политику?

- **Родители** делают все возможное, чтобы их ребенок не создал семью с человеком другой религии, социального положения или национальной принадлежности. Сын или дочь, дерзнувшие хотя бы задуматься о такой перспективе, будут с негодованием отвергнуты родными.
- **Мультикультурная команда** раскололась на две группы из-за разницы менталитетов. Обстановка накаляется, не удастся достичь согласия по кандидатуре лидера, который поведет за собой всех. Растет взаимное недоверие, стороны обсуждают действия друг друга за закрытыми дверями и в итоге демонстрируют удручающие результаты.
- **Руководители компании** зашли в тупик по вопросу распределения бюджетных средств: у каждого свое мнение, какие корпоративные ценности следует поддержать финансированием. Отдать предпочтение краткосрочной прибыли? Сосредоточиться на репутации в долгосрочной перспективе? Усилить благотворительную деятельность?
- **Округа** взбудоражена судебным иском, который разделил жителей по расовым или этническим признакам. Сторонники противоположных лагерей в большинстве своем отказываются общаться, растет невысказанный страх обострения насилия.

- **Маленькая община** считает, что над ней нависла угроза: экспансия более крупной («глобальной») культуры вот-вот приведет к утрате обычаев и ценностей местных жителей.
  - Члены **политической группы** начинают рассматривать конкуренцию за ресурсы как основание для поиска своей коллективной идентичности. Они берутся за оружие, чтобы отстаивать свои права.
  - **Нация** переживает период острых общественных дебатов: не рухнет ли национальное самосознание под наплывом чужестранного влияния в области культурной, религиозной и светской жизни?
- .....

Подобные конфликты можно разрешить, только обратившись к их источнику — тому, что не подвластно разуму и даже эмоциям, к самой сути того, что вы есть: вашей идентичности. Каждая сторона спора автоматически склонна определять свою идентичность как противоположную идентичности другой стороны: я против тебя, мы против них. Мы указываем пальцем, осуждаем, настаиваем: «Это ваша вина». Но столкновение лбами лишь обостряет ситуацию. Гораздо эффективнее сообща урегулировать разногласия: прояснить запросы каждого участника и стремиться к достижению соглашения, которое устроит обе стороны. Однако в эмоционально заряженном конфликте, будь то семейная размолвка или межнациональное столкновение, совместный подход

к урегулированию проблем часто оказывается недостаточным. Почему?

Во-первых, невозможно *логически* разложить эмоции по полочкам. Освободиться от ярости или чувства унижения — совсем не то же самое, что решить математическую задачу. Эмоции индивидуальны; ни одно математическое уравнение не предскажет вам с точностью, какотреагирует другая сторона. «Прости меня», сказанное жене или мужу, сегодня отрикошетит гневом, а завтра, наоборот, сотворит чудеса.

Во-вторых, даже если умом вы понимаете, что хотели бы восстановить отношения — с мужем или женой, с начальником, внутренние эмоциональные толчки часто подстрекают продолжать борьбу. В эмоционально заряженном конфликте что-то подсудно не дает подойти к решению проблемы на основе сотрудничества: неприятный осадок в душе, интуитивное недоверие к другой стороне, голос, который шепчет: «С ним надо держать ухо востро». С кем бы вы ни спорили — с тем, кого любите, или с тем, кого ненавидите, внутреннее сопротивление сотрудничеству может помешать найти решение.

Наконец, вы просто не в состоянии принять жизненные принципы и ценности другой стороны как свои собственные. В остром конфликте на кону оказывается ваша идентичность — а это не товар, от которого легко отказаться в ходе сделки. Со своими убеждениями приходится считаться.

Так как же *разрешать* эмоционально заряженные конфликты?

Я потратил десятки лет, занимаясь только этим вопросом, — и сделал несколько важных открытий. Книга «На эмоциях: Как улаживать самые болезненные конфликты в семье и на работе» — результат моих исследований. Я писал ее здесь, в Кембридже (штат Массачусетс), и ночами в кафе во время поездок по всему миру — от Каира до Сан-Паулу, от Цюриха до Дар-эс-Салама, от Сиднея до Тяньцзиня, от Токио до Нью-Дели. Отправной точкой книги стало осознание, что эмоционально заряженные споры, которые кажутся неразрешимыми, на самом деле могут быть урегулированы. Я убежден, что никто не должен страдать от сильнейшей боли, которую пришлось пережить Веронике, — из этого убеждения и родилась моя книга.

## Метод

Я разработал практический метод, чтобы построить мост между самыми неприступными эмоциональными рубежами. Мой метод максимально задействует характерную особенность любого конфликта, которую обычно упускают из виду: пространство между спорящими сторонами. Мы традиционно рассматриваем конфликт как схему из двух элементов — *я* против *тебя*, *мы* против *них* — и сосредоточиваем усилия на удовлетворении наших собственных интересов. Но конфликт в буквальном смысле существует *между* нами, внутри наших отношений, и в этом пространстве действует трудноуправляемая энергия эмоций, которая

мешает нам делать шаги навстречу друг другу. Чтобы научиться превращать эмоционально заряженный конфликт в возможность для обоюдной выгоды, необходимо прежде всего научиться свободно ориентироваться в этом пространстве.

Целью моих исследований было описать, как устроено пространство между спорящими сторонами, и предложить технологию, которая поможет участникам конфликта находить дорогу к соглашению через глухие к компромиссу эмоции, усиливающие раскол противоречия и сталкивающие лбами убеждения. В итоге я создал метод под названием «теория отношений идентичности» (Relational Identity Theory)\*. Она представляет собой практические шаги, которые ведут к динамическому эффекту, — очень похоже на то, как несколько простых действий, которые мы совершаем, чтобы поджечь дрова, создают динамический эффект огня.

Единственный мощнейший барьер на пути разрешения конфликта — то, что я называю «эффектом клана». Эта мысленная установка ведет к расколу, и вы оказываетесь по разные стороны баррикад, как неизбежные противники. Пока вы находитесь во власти этой установки, вам не выбраться. Выход в том, чтобы нейтрализовать пять скрытых ловушек («пять ловушек кланового

.....  
\* Термин *relational identity* в отечественной научной литературе переводится также как «реляционная идентичность» и «внешняя идентичность». — *Прим. ред.*

мышления», The Five Lures of the Tribal Mind), которые заставляют вас смотреть на ситуацию под таким углом и затем развивать позитивные отношения, используя *интегративный метод разрешения конфликтов*. По ходу дела вы столкнетесь с неизбежным напряжением — *диалектикой отношений*. Из-за этого напряжения конфликт угрожает превратиться в безнадежное предприятие. Моя книга покажет, как найти путь, минуя это с виду непреодолимое препятствие.

Чтобы прийти к своему методу, я проводил лабораторные эксперименты, изучил тысячи научных статей, консультировал политиков и бизнесменов высшего звена, семьи и пары, переживающие кризис отношений, провел интервью с сотнями экспертов — от политических переговорщиков до активистов в области гражданских прав, от глав государств до руководителей компаний. Я также разработал и возглавил Гарвардскую международную программу переговоров (Harvard International Negotiation Program), которая служит исследовательской и образовательной базой для изучения путей разрешения конфликтов с опорой на представления об эмоциях и идентичности.

Весь этот опыт многому научил меня, и в книге «На эмоциях: Как улаживать самые болезненные конфликты в семье и на работе» я поделюсь с вами своими выводами и наработками<sup>2</sup>. Моя цель — помочь читателям найти выход из самых стрессовых разногласий, и, кроме того, я хочу сдержать слово, данное когда-то Веронике. Я бы хотел воздать должное

ей и другим 20-летним участникам нашего семинара в Югославии, а также всем людям в разных частях света, которые страдают во имя своей идентичности, на какой бы стороне конфликта они ни находились. Я верю, что есть лучший путь. Я убежден, что он *должен быть*.

Эта книга — свидетельство моего убеждения.

*Дэниел Шапиро*  
*Кембридж (штат Массачусетс)*

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



**ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

.....

# **Почему мы конфликтуем**

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## ГЛАВА 1

# Трудноразрешимые конфликты на эмоциональной почве

.....

Все мы страдаем от эмоционально заряженных конфликтов. Они настигают нас повсюду — дома, на работе или в кругу друзей, знакомых — и обходятся нам невероятно дорого. Супружеские пары разводятся. Члены семьи перестают общаться друг с другом. Компании рушатся, пав жертвой отравляющей офисной атмосферы и тяжб. Нации переживают раскол и периоды кровопролитного насилия. Конфликты обладают мощной силой, способной полностью контролировать нашу жизнь, они сотрясают саму основу нашего бытия, и мы чувствуем себя абсолютно беспомощными перед их властью. Но выход есть, и эта книга объясняет, как именно его найти, опираясь на новейшие открытия психологии и конфликтологии и перекидывая мост между разделенными сторонами.

Конфликты на эмоциональной почве чрезвычайно изматывают, так как создается впечатление, что эффективного способа разрешить их нет. Если мы будем доказывать собственную точку зрения, другая сторона в ответ начнет отстаивать свою, и столкновение обострится. Если мы подчинимся требованиям оппонента, то затаим обиду. Если будем вообще избегать обсуждения разногласий, конфликт станет подспудным. Даже классический метод — решить проблему, лежащую в основе

конфликта, — не приносит результатов. Сколько раз мы пытались спокойно обсудить разногласия с членом семьи или коллегой, вместе найти выход — все напрасно!

Вот почему мы ищем быстрое лекарство, которые поможет залечить раны, нанесенные нашим отношениям, как будто на свете есть волшебная пилюля, способная устранить сразу все наши проблемы. Но в жизни так не бывает. Необходимо приложить усилия и набраться терпения, чтобы освободиться от глубоко укоренившихся стереотипов, которые исподволь разрушают нашу взаимную связь.

Эта книга рассказывает о методе, применимом в любых условиях, — он позволяет добраться до сути конфликта и, шаг за шагом проработав его, прийти к согласию. Мы не должны ограничиваться анализом причин, которые лежат на поверхности (деньги, борьба за влияние или ресурсы), — надо заглянуть глубже, чтобы вскрыть роль идентичности в нашем взаимодействии. В ту самую минуту, когда мы чувствуем угрозу своей личности или убеждениям, из глубины нашего существа поднимается мощная эмоциональная волна и затягивает нас в ловушку конфликта. Мы застреваем во враждебной картине мира. Напротив, оказывая сопротивление разрушительной силе эмоций, мы высвобождаем эмоциональное пространство, в котором обе стороны могут залечить нанесенные столкновением раны и восстановить разорванную связь.

На следующих страницах мы подробно рассмотрим этот метод. Каждая глава вытекает из предыдущей,

и в конце большинства из них вы найдете вопросы для закрепления прочитанного материала — они помогут лучше применить усвоенные приемы на практике. Вопросы необходимы для того, чтобы запустить процесс преобразований, и их сочетание с концепцией, изложенной в основной части книги, представляют собой комбинированный метод урегулирования самых острых конфликтов.

Теперь мы обратимся к ключевому примеру, наглядно иллюстрирующему невероятную силу, которую имеет над всеми нами идентичность. Сама ситуация может показаться вам необычной, но ее развитие на самом деле очень типично. Читая, попробуйте поразмышлять о том, как она отражает конфликты в вашей собственной жизни и в мятущемся мире вокруг нас.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ГЛАВА 2

# Скрытая сила идентичности

.....

Мир взорвался в Давосе. Это произошло несколько лет назад, на ежегодном саммите Всемирного экономического форума в заснеженных горах Швейцарии. В небольшом помещении вдали от глаз и ушей журналистов, освещавших форум, я собрал на тренинг 45 мировых лидеров. За плечами каждого был опыт переговоров по самым напряженным мировым конфликтам, но все они оказались не готовы к тому, что случилось дальше, — самые необычные переговоры, в которых им когда-либо приходилось участвовать, вышли за пределы саммита и взрывной волной прокатились по нашим жизням<sup>3</sup>.

Все началось довольно невинно. Лидеры вереницей заходили в комнату, молодой сотрудник вручал каждому яркий шарф и провожал к одному из шести столов. Я наблюдал, как к своему месту направлялся руководитель одной из самых успешных компаний по версии журнала *Fortune*. За ним шел вице-президент одной из стран — участниц форума; он приветствовал руководителя компании дипломатическим кивком. Ректор престижного университета расположился неподалеку от эксперта по безопасности, а за соседним столиком деятель культуры беседовал с профессором. Фоном звучала приятная музыка, царила непринужденная обстановка.

Когда пробили час дня, музыка стихла, и я вышел на середину комнаты.

— Добро пожаловать, — сказал я немного нервно, оглядывая всех этих уважаемых людей, которые смотрели на меня в ожидании. — Для меня большая честь быть здесь сегодня со всеми вами.

На экране за моей спиной появилось слово «кланы», и я начал встречу.

— Наш мир все больше и больше становится миром, которым управляют кланы. Взаимозависимость между разными странами и технологические достижения все теснее переплетаются, что дает нам возможность устанавливать связи с большим количеством людей. Однако именно эти хрупкие связи — зарождающееся глобальное общество — угрожают фундаментальным аспектам нашего самосознания. Естественно поэтому, что мы склонны отступить назад, в безопасность и стабильность кланового мышления<sup>4</sup>.

Мои слушатели казались заинтригованными. Я продолжал:

— Мы все принадлежим к разнообразным кланам. Клан — это любая группа, с которой мы ощущаем некое родство на почве религии, национальности или даже благодаря нашему месту работы. Отношения с кланом напоминают родственную связь, мы вкладываемся в них эмоционально. Это значит, что религиозное сообщество или нация могут чувствовать себя кланом. Семья тоже может быть так крепко спаяна, что ее члены ощущают себя кланом. Даже многонациональные корпорации

могут приобретать клановые черты. Клань повсюду вокруг нас.

Сегодня нам предстоит исследовать силу кланов. Вы и ваши соседи по столу получают возможность узнать друг друга — сформировать ваш собственный клан. У вас будет 50 минут, чтобы ответить на короткий перечень трудных вопросов и с их помощью определить ключевые характеристики вашего клана. Пожалуйста, отвечайте на все вопросы не голосованием, а придя к общему согласию. При этом вы не должны идти против своих убеждений.

Правила, казалось, не вызвали возражений — до тех пор пока участникам тренинга не раздали рабочие листы с вопросами. Рука профессора стрелой взметнулась в воздух.

— Вы хотите, чтобы мы отвечали на *такие* вопросы, придя к общему согласию? За 50 минут? Да бросьте!

Его раздражение можно было понять, ведь присутствующих просили ответить на такие сложные этические вопросы, как «Оправдываете ли вы смертную казнь как высшую меру наказания?», «Ваш клан выступает за разрешение аборт?» и «Каковы три самые важные нравственные ценности для вашего клана?».

— Я много раз проводил этот тренинг, — заверил я профессора. — И так или иначе все справляются с вопросами. Поэтому просто отнеситесь к заданию с полной самоотдачей, чтобы к назначенному времени у вас был ответ на каждый вопрос.

Он нехотя кивнул, и участники приступили к решению задачи. Один клан провел чуть не полчаса,

формулируя свои ценности и определяя их очередность, а другой застрял на том, следует ли узаконивать смертную казнь. В дальнем углу смеялись и шутили между собой, как друзья, собравшиеся пропустить по стаканчику в баре, в то время как за соседним столом собеседники самозабвенно занимались предложенным заданием.

Спустя 50 минут помещение погрузилось в крошечную тьму. Зазвучала зловещая музыка — натужно взвыли органные трубы.

— Что происходит? — шепотом осведомился 85-летний венчурный инвестор. Он резко обернулся, услышав громкий стук в боковую дверь, а затем раздался оглушительный хлопок.

Все в комнате замерли, не зная, чего ожидать. Тяжело и медленно ступая, в комнату ввалился инопланетный пришелец — с выпученными, как у мухи, черными глазами и бледно-зеленой кожей. Покачиваясь, он прошел между столами, мимо смотревшего на него в изумлении венчурного инвестора, и остановился, чтобы погладить волосы профессора своими длинными зелеными щупальцами.

— Жалкие земные создания! — взревел пришелец. — Я пришел уничтожить Землю!

— У вас есть только один шанс спасти вашу планету, — злорадно продолжал он. — Вам надо выбрать единственный клан из шести, который будет представлять вас всех. Все должны будут согласиться с принципами этого единственного клана. Вы не можете изменить



ни один из его атрибутов. Если вам не удастся прийти к согласию к концу трех раундов переговоров, мир будет р-р-раз-р-р-рушен! — Прорывав последние слова, эта тварь широко раскинула щупальца и, издав нечто, похожее на хохот, покинула комнату.

Снова зажегся свет, и все стали оглядываться, сбитые с толку. По комнате прокатилось несколько сдавленных смешков, а потом участники тренинга принялись за дело, сдвинув головы за столами, чтобы подготовить стратегию для предстоящих переговоров.

В центре комнаты стояли шесть высоких барных стульев — по одному для представителя каждого клана. Я объявил о начале первого раунда переговоров, и кланы прислали своих делегатов. Первый раунд прошел относительно мирно. Шесть кланов ознакомились с ключевыми характеристиками друг друга.

Спустя несколько минут председатель совета директоров компании, базирующейся в Дубае, сказал:

— Нам нужно прежде всего обсудить переговорный процесс. *Каким образом* мы собираемся принять решение?

Это был хороший, разумный вопрос: почти любой консультант по переговорам посоветовал бы его задать. Но руководителя компании перебил редактор журнала из клана Счастливых, который, чувствуя себя обязанным отстаивать интересы своей группы, возмутился:

— Почему никто не слушает *наш* клан?

— У вас еще будет шанс высказаться, — ответил представитель клана Граждане мира. Но первый раунд

закончился до того, как редактор журнала успел вставить слово.

Во втором раунде обстановка в комнате накалилась. Лидеры были полны решимости спасти мир. Харизматичный переговорщик клана Разноцветных, топ-менеджер, одетый в строгий деловой костюм, провозгласил:

— Пол, цвет кожи, национальность не имеют значения — мы верим в равные права для всех. Вступайте в наш клан! Мы примем вас всех! — Он раскрыл объятия в приветственном жесте, и два клана немедленно к нему присоединились.

Венчурный инвестор скрестил руки на груди, сверкнул взглядом на делегата клана Разноцветных и недовольно заметил:

— Если мы все равны, почему бы вам не присоединиться к *нашему* племени?

В третьем раунде комнату охватило безумие. Делегатами этого раунда были пятеро мужчин и одна женщина — они никак не могли договориться о том, какая жизненная ценность важнее: человеколюбие или сострадание. Мужчины вопили друг на друга и на женщину, которая так разъярилась, что вскочила на свой стул и с красным от гнева лицом закричала, указывая пальцем:

— Вот вам еще один типичный пример мужского поведения в конфликтных ситуациях! Все вы должны присоединиться к *моему* клану!

Только один клан внял ее призыву.

Минуту спустя мир взорвался.

## Главная сила конфликта

Есть искушение списать то, как развивались изложенные события, на особенности, присущие только лидерам в Давосе, но *их инстинкты существенно не отличаются от ваших или моих*. За прошедшие 20 лет я много раз проводил этот тренинг — со студентами юридических, экономических, психологических и политологических факультетов, а также с ключевыми фигурами политических и деловых кругов Европы, Ближнего Востока, Северной Америки, Австралии и Азии. Только пару раз<sup>5</sup> удавалось избежать уничтожения мира. Чувство принадлежности к своему клану, похоже, настолько сильно, что участники теряют из виду цель спасти мир: ее затмевает клановая идентичность, созданная «на коленке» за какие-то 50 минут.

Мои международные исследования привели меня к заключению, что тренинг «Кланы» пробуждает энергию эмоций, неотделимую от конфликтов, которые происходят в реальной жизни. Вспомните, как легко рушится мир при семейном разводе, или в бизнесе, когда начинают конкурировать подразделения компании, или в политике между соперничающими группировками. Всех нас, живущих на планете, объединяют общие проблемы, связанные с безопасностью, изменением климата и всемирной торговлей, и в то же время стремление группироваться и обороняться подвергает человечество все возрастающему риску.

Но осознать побудительную силу эмоций, находясь в эпицентре события, нелегко. После тренинга «Кланы»

в Давосе признанный во всем мире раввин с глубоким стыдом признался:

— Мы с родителями чудом остались в живых во время Холокоста. Тогда я поклялся: «Это не должно повториться». И вот пожалуйста: я даже не попытался протестовать против заданных рамок тренинга — а потом было уже слишком поздно.

А профессор заметил:

— Перед началом я был полон решимости продемонстрировать умение объединить и повести за собой либо оказаться демагогом, нарушив правила игры. Но в итоге мне не удалось ни то ни другое — я забыл уроки истории и предал идею гуманизма.

## **Ключевые направления разрешения конфликта**

Эта книга дает рекомендации по устранению конфликтов на эмоциональной почве<sup>6</sup>. На тренинге в Давосе мир мог быть спасен, если бы лидеры обратились к ключевым параметрам разрешения конфликта\*: к рациональности,

.....

\* Под словами «разрешение конфликта» я подразумеваю процесс достижения гармонии из хаоса. Это вмещает в себя широчайший спектр ситуаций, от международного посредничества до примиряющего объятия между супругами. Английское слово «разрешать» (resolve) восходит к латинскому слову *solvere* (с приставкой *re...*). *Solve* значит «ослаблять», «распускать». Так действует растворитель — *solvent*: ослабляет, растворяет другую субстанцию. Английский глагол *to resolve* («разрешать») содержит такие смысловые оттенки, как

эмоциональности и идентичности. Хотя в разных научных областях эти понятия часто разделяются, нейронаука полагает, что они взаимосвязаны<sup>8</sup>. Только учитывая все три параметра, можно прийти к приемлемому соглашению в эмоционально заряженном конфликте.

### **Хомо экономикус, или человек экономический**

Первый подход к разрешению конфликта, базирующийся на рациональности, предполагает рассмотрение людей как разумно мыслящих субъектов, в полном соответствии с теорией о человеке экономическом (*homo economicus*). Эта теория утверждает, что главная мотивация вашего поведения состоит в том, чтобы максимально полно удовлетворять свои запросы. Если вы можете заодно *исполнить* запросы другой стороны, тем лучше. Определяющая черта этой теории — поиск соглашения, которое обеспечит максимум взаимной выгоды или, по крайней мере, удовлетворит ваши запросы, не нанеся вреда интересам противной стороны.

Несмотря на кажущуюся простоту и ясность этой теории, сокрушительное поражение мира в Давосе обнаруживает ее ограничения. В распоряжении мировых

.....  
«развязывать», «распутывать», «расцеплять», «освобождать», «рассеиваться», «растать», «улетучиться». Это ровно то, что, по моему убеждению, должно происходить в конфликте на эмоциональной почве<sup>7</sup>. Нам нужно ослабить и развязать вредоносные путы, устранить их и дать укрепнуть естественным узам согласия и товарищества, которые, я уверен, изначально присущи человеческой природе. — *Прим. авт.*

лидеров, собравшихся на тренинге «Кланы», имелись все инструменты рационального подхода к решению конфликтов и вдобавок уникальный коллективный опыт урегулирования кризисов на руководящих позициях. Они пытались воспользоваться преимуществом рациональности, как это сделал председатель совета директоров компании из Дубая, когда призывал кланы определиться со способом ведения переговоров. У собравшихся имелись также мощные стимулы к победе: им хотелось не только спасти мир от гибели, но и избежать публичного унижения от своего провала. Однако, как бы велики ни были шансы мировых лидеров спасти планету, опираясь на доводы разума, в конечном итоге она погибла прямо у них на глазах — это стало результатом их и только их слов и поступков.

### **Хомо эмотикус, или человек эмоциональный**

Новейшие исследования предлагают второй подход к разрешению конфликтов — основанный на эмоциональности<sup>9</sup>. Мы принимаем решения не только разумом: под рациональным сознанием простирается территория чувств, которые побуждают нас мыслить и действовать. Другими словами, вас можно назвать хомо эмотикус (*homo emoticus*), или человеком эмоциональным. Согласно этой теории, эмоции могут облегчать процесс выхода из конфликта — при условии, что вы прислушиваетесь к тому, что они вам сообщают. Так же как голод сигнализирует о необходимости поесть, эмоции предупреждают