

ПЕРЕДМОВА

28 листопада 2018 року ми з Біллом Юрі вирушили на прогулянку стежкою «Лайонс лер трейл», що пролягла на захід від нашого рідного містечка Боулдер у штаті Колорадо. Це був один із тих неймовірно чудових осінніх днів, коли м'яке світло, довгасті тіні й золотисте сяйво запізнілої хвилі тепла провіщають настання зими. Поринувши думками в розмову, я захоплено слухав, як Білл розповідає про свої залаштункові зусилля, спрямовані на послаблення напруги між Сполученими Штатами та Північною Кореєю. Як часто траплялося під час усіх наших прогулянок, ми з Біллом заглибилися в обговорення широкого кола тем — від хрестоматійних уроків Карибської кризи до майбутнього Близького Сходу, проблем родинного бізнесу, який роз'їдають чвари розгніваних спадкоємців, і аж до найскладнішого випробування — розв'язання особистих конфліктів, які кожен із нас носить у собі.

Під час цієї прогулянки мене особливо вразила виняткова здатність Білла привносити спокій та оптимізм у конфлікти, які, здавалося б, зовсім неможливо врегулювати, а також його вміння поєднувати ясність розуму й прагматичну мудрість. Це надихнуло мене поставити йому запитання: «Якби тобі довелося підсумувати працю всього свого життя одним реченням, яке ти хотів би залишити після себе, про що воно було б?». Білл замовк на кілька хвилин,

доки ми піднімалися вгору, а потім відповів: «Цікаве запитання. Авжеж, мені доведеться дати на нього відповідь». І коли ми вже спустилися з останніх підйомів, а сонце сховалося за пагорбами, Білл почав голосно розмірковувати про те речення і про те, як він міг би на його основі написати книгу.

Єдина книга, яку варто написати, — це та, яку ти просто не можеш *не* написати. Коли хтось просить мене поради щодо написання книги, перше, що я їм кажу: зробіть усе можливе, *щоб її не написати*. Коли ви відчуваєте нестримне бажання написати книгу, його слід одразу відштовхнути і сказати собі: «Ні! Я не буду цього робити». І коли воно знову повернеться, продовжуйте боротися з ним: «Ні, я не хочу, я відмовляюся долати труднощі, які потрібні для написання цієї книги. Я не буду йти шляхом мученика, збираючи до купи і перетворюючи помисли на слова, слова на сторінки, сторінки на сюжет, а сюжет на цілісний твір. Я не буду цього робити!». Але якщо задум написати книгу повертається знову і знову, хапає вас за горло й вимагає: «Ти *мусиш* втілити мене в розповідь» — якщо, попри всі ваші відчайдушні й наполегливі зусилля вигнати його з голови, цей задум відмовляється залишити вас — тоді, можливо, у ваших думках уже справді з'явилася книга, яку варто написати. А особливо це потрібно зробити тоді, коли ви є тим єдиним автором, який здатний її написати найкраще. Бо якщо не ви, то хто ж тоді зможе, та й чи захоче?

Ця книга успішно пройшла таке випробування. Проблема пошуку стислого формулювання «одним реченням» не давала Біллу спокою і не відпускала його. І, як він розповідає далі на сторінках цієї книги, йому вдалося віднайти те влучне речення, сформоване його багаторічним досвідом, ґрунтовними знаннями й уважними спостереженнями.

Щойно у нього з'явилося це речення, він присвятив себе завданню створити книгу. У певному сенсі, Білл також узяв на себе особливу відповідальність за те, щоб зібрати воедино весь пройдений дотепер професійний шлях не тільки задля того, щоб залишити вагомий інтелектуальний внесок, а й для того, щоб ця книга з'явилася в потрібний момент — коли в суспільстві панує дух розбрату, протистоянь та поляризації.

Чому саме Білл найкраще підходить для написання цієї книги? Для цього є три причини. По-перше, він має потужну інтелектуальну базу та значний доробок, з якого можна почерпнути чимало корисного. Важливі питання, до яких він повертається у своїй розповіді, пов'язані з його відомою та знаковою роботою «Досягнення згоди» (*Getting to Yes*), написаною у співавторстві з Роджером Фішером. Ця книга понад чотири десятиліття допомагала людям вести переговори з високими ставками та в умовах напруженості. «Досягнення згоди» — це справжня класика. Згодом він розвинув ці ідеї у своїх подальших працях, таких як «Як подолати відмову» (*Getting Past No*) та «Як домовитися із самим собою» (*Getting to Yes with Yourself*) (моя улюблена книга). Але насправді його пристрасть до розв'язання конфліктів почалася більше ніж за десять років до того, як він зустрів Роджера Фішера. Під час однієї з наших прогулянок в околицях Боулдера я запитав: «Коли ти вперше відчув у собі зацікавленість та інстинктивний потяг до того, що стало справою твого життя?». На що Білл відповів: «Це сталося ще до того, як мені виповнилося десять років — коли я ходив до школи у Швейцарії, у якій було бомбосховище. Це було якраз під час Карибської кризи, і щось мене тоді перемкнуло». У певному сенсі Білл витратив цілих шістьдесят років, щоб

сформулювати одне речення, яке стало архітектурною підвалиною цієї книги.

По-друге, його ідеї виходять за межі суто інтелектуального — вони глибоко прагматичні. Я сприймаю Білла як практичного дослідника, що використовує світ як свою лабораторію. Замість того щоб удосконалювати свій інтелект за дослідженнями в затишному професорському кабінеті якогось інституту «Ліги плюща», Білл ще на початку кар'єри вирішив «насамперед поїхати в найважчі відрядження», занурюючись у роботу з політичними переговорами на Близькому Сході. Спираючись на десятиліття практичного досвіду, він дізнався, *що спрацьовує* в складних і суперечливих переговорах, як правильно підготуватися, як зробити крок назад і побачити загальну картину. (Я часто згадую Біллову метафору «вийти на балкон», коли мені потрібно вгамувати емоції й поглянути на конфлікт із ширшої та дещо іншої перспективи.) Як знаходити рішення, які працюють для обох чи то й усіх сторін. (Мені завжди подобалася його метафора «побудови золотого моста» — ідея створення міцної конструкції над бурхливим потоком суперечок, щоб об'єднати обидві сторони.) Як згуртувати ширшу спільноту, щоб допомогти обом сторонам перейнятися бажанням збудувати цей золотий міст. Як залишатися непохитним щодо питань, які не підлягають обговоренню, і водночас знаходити успішний компроміс. Як сказати «ні», сказавши «так» чомусь, що є найкращим не тільки для себе, а й для всієї спільноти. Як розпізнати, що є найкращим для нас та інших у момент, коли наші емоції стають на заваді вашим власним інтересам. Проте за всіма своїми практичними порадами та запитаннями «як це зробити?» завжди стоїть інтелектуальне підґрунтя Білла, його

глибоке розуміння не лише того, що спрацьовує, а й чому це спрацьовує.

По-третє, Білл Юрі — один із небагатьох мислителів, що з часом вирости з розумних інтелектуалів до мудрих наставників. У цій книзі Білл повністю перебуває в «режимі наставника». Світ завжди буде тяжіти до війни й насильства; історія не підтверджує тезу про те, що людське суспільство неминуче має прийти до миру та співпраці. Білл визнає, що схильність до конфліктів глибоко закладена в нашій ДНК. Він починає кожен свою викладацьку роботу, написання статей та практичну діяльність з реалістичного погляду на людську поведінку, прагнення до влади та жорсткий політичний реалізм. Проте водночас він залишається відданим вірі в те, що прагнення до миру та співпраці є також частиною нашої людської природи та суспільних інтересів. Його основне послання просте, але потужне: пошук мирних рішень, навіть у найжорсткіших протистояннях, є ознакою сили й мудрості, а не слабкості. І, що найважливіше, він показує нам, що ця мета є досяжною.

Джим Коллінз
Боулдер, Колорадо
Квітень 2023 року

РОЗДІЛ 1

ШЛЯХ ДО МОЖЛИВОГО

*«Нам безперервно трапляються величезні можливості,
майстерно замасковані під нездоланні проблеми».*

— Маргарет Мід

Той телефонний дзвінок змінив моє життя.

Морозного недільного вечора на початку січня 1977 року о 22:00 пролунав телефонний дзвінок. Я тоді мешкав у маленькій орендованій кімнаті на горищі старого дерев'яного будинку в Кембриджі у штаті Массачусетс, лише за кілька хвилин ходьби від музею антропології Гарвардського університету. Мені було двадцять три роки, і я був зайнятий підготовкою курсових робіт, перевіркою завдань для студентів, яким читав лекції, і наполегливо готувався до вступних іспитів до аспірантури зі спеціалізацією «соціальна антропологія».

Коли я підняв слухавку, голос на іншому кінці лінії прозвучав сильно й виразно:

— Це професор Роджер Фішер. Дякую, що надіслали мені свою статтю. Мені неабияк сподобався ваш антропологіч-

ний підхід до аналізу мирних переговорів на Близькому Сході. Я взяв на себе сміливість надіслати запропоновану вами основну схему переговорів помічнику держсекретаря США з питань Близького Сходу. Я колись консультував його й подумав, що ваші ідеї можуть стати йому в пригоді під час підготовки до переговорів.

У мене відняло мову. Це не сон? Не певен, що мені коли-небудь телефонував хтось із професорів, тим паче у вихідні. І вже точно мені не спало б на думку, що ідея, яка з'явилася в моїй голові під час написання студентської роботи, може виявитися корисною для високоповажного чиновника у Вашингтоні, який працює над тим, що за тих часів вважалося найскладнішим міжнародним конфліктом у світі.

Як і багато моїх молодих однолітків, я намагався зрозуміти, чим хочу займатися в житті. Антропологія — наука про культури та суспільства — видавалася мені захопливою, але все ж таки мені чогось бракувало. Я шукав можливості присвятити свій час та енергію чомусь, що могло б допомогти людям у більш безпосередній і практичній спосіб. Я часто замислювався: чи можу я застосувати свої знання для розв'язання однієї з ключових людських дилем, що досі не знаходила вирішення, — вічної проблеми конфліктів і воєн?

Професор Фішер продовжив:

— Я хочу, щоб ви працювали зі мною. Що скажете?

— Так, — пробелькотів я. — Із задоволенням.

Тож яка ідея в моїй роботі сподобалася професору Фішеру? Вона виникла зі звичайного мисленневого експерименту. Дивлячись на стіни своєї маленької скромної мансарди, я уявив себе антропологом — мухою на стіні — у розкішній

залі Палацу Націй у Женеві, у Швейцарії, де мали відбутися мирні переговори щодо Близького Сходу. Я поставив собі запитання: які сигнали можна було б отримати з того, як сторони ведуть діалог, що свідчило б про успішний чи, навпаки, невдалий перебіг переговорів?

Якби переговори йшли погано, припускав я, то я почув би, як учасники звинувачують одне одного і як вони не можуть відірватися від минулого. Їхня увага була б зосереджена на тому, що було не так.

Однак, якби переговори йшли добре, тон був би зовсім іншим. Замість того щоб зациклюватися на *минулому*, дискусії були б зосереджені на *теперішньому й майбутньому*. Замість того щоб згадувати, *що було не так*, учасники обговорювали б, *що можна було б зробити для майбутнього*. І замість *взаємних нападів*, вони працювали б разом над *розв'язанням самої проблеми*.

Інакше кажучи, я просто припускав, що спосіб, у який сторони конфлікту ведуть діалог, може або закрити, або відкрити нові можливості для досягнення згоди.

Той телефонний дзвінок від Роджера Фішера пізно ввечері ознаменував початок моєї подорожі до опанування мистецтва відкривати можливості у, здавалося б, непримирених конфліктах. Осягнути це мистецтво стало справою всього мого життя.

ПИТАННЯ ВСЬОГО МОГО ЖИТТЯ

Щиросердечне запрошення Роджера Фішера стало вчасною відповіддю на покликання, яке я відчував майже стільки, скільки себе пам'ятаю. Більшу частину дитинства я провів у Європі, яка все ще оговтувалася від руйнувань двох світових воєн з їхніми невимовними жахами, що забрали

життя десятків мільйонів людей. Навіть для дитини, яка безпосередньо це не пережила, наслідки воєн усе ще залишалися відчутними: у зруйнованих будівлях і в розповідях, якими потайки ділилися травмовані пережитим свідки.

До того ж третя світова війна здавалася неминучою, і цього разу вона могла бути катастрофічною з огляду на можливість застосування атомної бомби. Ми не дуже багато говорили про це, оскільки це було занадто страшно, щоб узагалі думати про таку ймовірність, і здавалося, що ніхто не міг нічого зробити, щоб чимось запобігти. Але нагадування про це були надто промовистими. У школі, до якої я ходив у Швейцарії, було передбачене обов'язкове бомбосховище від ядерного вибуху. Узимку його використовували для зберігання лиж, тому я часто заходив туди й іноді відчував холод по спині, коли зупинявся біля масивних сталевих броньованих дверей на вході.

«Я цього не можу збагнути, — говорив я друзям, коли став старшим. — Щоразу, коли між нами й росіянами виникає криза, керівники країн можуть ухвалити рішення розпочати ядерну війну, що рознесе весь світ на друзки. Як таке може бути? Має ж бути кращий спосіб розв'язання наших проблем!»

У моїй школі навчалися діти різних національностей, культур і віросповідань, але загалом ми ладнали між собою. Коли траплялися конфлікти, це були, як правило, особисті суперечки, а не сутички між групами учнів. Тож навіть коли я був маленьким хлопчиком, мені було неважко уявити світ, де всі могли б жити разом у мирі та злагоді.

Конфлікти я бачив не лише у світі — вони були й удома, особливо коли мої батьки сперечалися за обіднім столом. Мені було боляче це слухати, і я намагався відволікати їх,