

Уильям Юри

# Договорис с собоюИ.

и другими достойными  
оппонентами



William Ury  
Getting to YES with yourself

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

# Содержание

## Введение

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Первые переговоры ..... | 13 |
|-------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Глава 1.</b> Войдите в свое положение..... | 23 |
|---|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <i>От самоосуждения к самопониманию .....</i> | <i>25</i> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| <b>Глава 2.</b> Разработайте свою внутреннюю НАОС..... | 45 |
|--|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <i>От обвинения к самоответственности .....</i> | <i>47</i> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| <b>Глава 3.</b> Измените свое восприятие действительности..... | 63 |
|--|----|

|   |           |
|---|-----------|
| <i>От недружелюбия к дружелюбию .....</i> | <i>65</i> |
|---|-----------|

|   |    |
|---|----|
| <b>Глава 4.</b> Оставайтесь в зоне..... | 81 |
|---|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <i>От сопротивления к принятию .....</i> | <i>83</i> |
|--|-----------|

|   |     |
|---|-----|
| <b>Глава 5.</b> Уважайте оппонентов, даже если..... | 103 |
|---|-----|

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <i>От исключения к включению.....</i> | <i>105</i> |
|---------------------------------------|------------|

|  |     |
|--|-----|
| <b>Глава 6.</b> Давайте и получайте..... | 125 |
|--|-----|

|  |            |
|--|------------|
| <i>От «выиграл-проиграл» к «выиграл-выиграл» .....</i> | <i>127</i> |
|--|------------|

## Заключение

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Три победы..... | 147 |
|-----------------|-----|

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

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Примечания .....   | 155 |
| Благодарности..... | 161 |
| Об авторе.....     | 165 |



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

# Глава 1

Войдите в свое положение

## От самоосуждения к самопониманию

---

Познай самого себя?  
Если бы я познал самого себя, я бы убежал.  
*Иоганн Вольфганг Гете*

Во время написания этой книги я обращался за помощью к жене и дочери Абилио Диниза, очень успешного и известного бизнесмена из Бразилии. Абилио увяз в затянувшемся споре со своим французским партнером по бизнесу. Абилио боролся за управление сетью ведущих супермаркетов Бразилии — за компанию, которую он и его отец построили с простой пекарни. Несмотря на то что Абилио продал контрольный пакет акций французам, он оставался председателем и совладельцем компании. Весьма успешно начавшееся партнерство обернулось горьким разочарованием, и два международных арбитражных суда рассматривали этот громкий судебный процесс. Прения по нему являлись предметом постоянных спекуляций в СМИ. Financial Times назвала спор

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

одним из крупнейших межконтинентальных открытых конфликтов между руководством компании в мире [1].

Абилио не видел выхода из борьбы, уничтожавшей его время и силы, и чувствовал гнев и разочарование. Предполагалось, что разбирательства, продолжавшиеся уже два с половиной года, продлятся еще восемь. Тогда Абилио будет уже за семьдесят.

После внимательного изучения дела я детально поговорил с Абилио и его семьей. Мне казалось, что первое и основное препятствие заключается в самом Абилио. Будучи человеком гордым, он остро ощущал неуважение со стороны бизнес-партнера. Абилио теперь не знал, чего хочет больше: бороться или договариваться. Он гневно реагировал на все, что противоречило его интересам. Как и большинство из нас, он оказался своим худшим противником.

Сперва Абилио было необходимо определиться в собственных истинных приоритетах. Так что я спросил его: «Чего вы *действительно* хотите?» И он сразу же выдал целый список: он хотел продать свои акции за определенную цену и убрать пункт о трехлетнем запрещении конкуренции, не дававший ему приобрести другие сети супермаркетов, а также получить ряд других позиций, включая недвижимость. Но я проявил настойчивость: «Я понимаю, что вам нужны эти конкретные вещи. Но что они дадут вам, человеку, у которого, кажется, все есть? Чего вы *больше всего* в жизни желаете вот прямо сейчас?» Он на мгновение замолчал, посмотрел в сторону, затем снова взглянул на меня и вздохнул: «Свободу. Я хочу свою свободу». «И что даст вам свобода?» — поинтересовался я. «Время на мою семью. И свободу следовать своим бизнес-мечтам», — ответил Абилио.

Свобода важна для всех нас, но для Абилио она имела особое значение из-за ужасного опыта прошлого. Несколькими

годами ранее Абилио похитила банда террористов. Заключенный в тесный ящик с малюсенькими отверстиями для воздуха, Абилио думал, что его могут убить в любой момент. К счастью, он был спасен неожиданным полицейским рейдом спустя неделю.

Свобода — глубочайшая потребность Абилио — стала путеводной звездой нашей совместной работы. Когда я и мой коллега Дэвид Лакс сели за стол переговоров с другой стороной, нам удалось за четыре дня разрешить этот горький и затяжной спор. Решение удовлетворило обе стороны, и я расскажу о нем немного позже.

Основная проблема заключается в том, что мы, как и Абилио, зачастую не понимаем, чего *действительно* хотим. А пытаюсь угодить окружающим людям, терпим неудачи, не зная, чего именно хотят *они*.

Когда меня спрашивают о самом важном навыке для участника переговоров, я отвечаю, что это способность войти в положение другого человека. Ведь переговоры — это влияние, направленное на изменение чужого мнения. А первый шаг в данном процессе — знать само мнение. Однако войти в положение другого оказывается чрезвычайно сложно. Как правило, мы настолько сосредоточены на наших собственных проблемах и желаниях, что на других людей уже не остается ресурсов. Если, например, мы попросим своего руководителя о продвижении, мы бываем настолько заняты решением данной задачи, что не подумаем о проблеме шефа — жестком бюджете. И если мы не поможем ему найти средства, то он вряд ли предложит повышение.

Существует важный предварительный шаг, который часто упускают из виду, — сначала войти в *свое* положение. Это способствует пониманию наших желаний и, косвенно, желаний окружающих людей: разобравшись в себе,



вы очистите разум и освободите ментальное и эмоциональное пространство, чтобы услышать другого.

Совет войти в *свое* положение поначалу кажется странным, но сделать это правильно не так уж и просто. Мы по природе привыкли критически рассматривать собственные действия и игнорировать некоторые части личности. Если мы посмотрим на себя предельно близко, нам захочется, как выразился Гете, убежать. Многие ли из нас могут честно сказать, что проникли в глубины разума и сердца? Многие ли регулярно прислушиваются к себе с сочувствием и поддержкой, которую проявляют только настоящие друзья?

Три действия помогут вам войти в свое положение. Во-первых, «посмотрите на себя с балкона». Во-вторых, копайте глубже и с сопереживанием выслушивайте все, что говорят ваши чувства. В-третьих, пойдите еще дальше и раскройте свои основополагающие потребности.

## Посмотрите на себя с балкона

Бенджамин Франклин, известный как практичный и ученый человек, более двух с половиной веков назад поделился своими размышлениями в «Альманахе бедняка Ричарда»: «Есть три вещи, сделать которые необычайно трудно: сломать сталь, раскрошить алмаз и познать самого себя». Он советовал: «Наблюдайте за всеми, но больше всего за собой».

Если вы присмотритесь к себе и к окружающим в стрессовые моменты, вы заметите, насколько легко людей задевают слова оппонентов, интонация и действия. Практически в каждом споре, где я выступал посредником, стандартной моделью поведения являлась реакция, за которой следовала другая реакция, а потом еще одна. «Почему вы

нападаете на него?» — «Потому что он нападает на меня». И так без конца.

Как правило, мы попадаем в ловушку трех реакций: мы *атакуем, принимаем* (другими словами, сдаемся) или *уклоняемся*, что зачастую приводит к еще большему росту проблемы. Или же мы используем комбинацию всех подходов: начинаем с уклонения или принятия, но теряем терпение и атакуем. И, если атака отражена, мы снова отступаем на позиции принятия или уклонения.

Ни одна из этих реакций не служит нашим истинным интересам. Как только в нас пробуждается реакция «бей или беги», кровь приливает от головы к конечностям, и способность ясно мыслить уменьшается. Мы забываем о своей цели и говорим «нет» себе.

Но есть иной выбор: не реагировать. Взамен мы способны научиться наблюдать за собой. Я делаю акцент на идее *подняться на балкон*. Это метафора для ментального и эмоционального места перспективы, спокойствия и самоконтроля. Если жизнь — это сцена, а все мы актеры, тогда с балкона можно отлично видеть всю пьесу. Чтобы иметь возможность наблюдать за собой, очень важно постоянно подниматься на балкон, особенно перед, во время и после тяжелого разговора.

Я вспоминаю случай сложного политического посредничества: президент одной страны кричал на меня почти полчаса, обвиняя в том, что я не заметил уловки политического оппонента. Спокойные наблюдения за моими ощущениями, эмоциями и мыслями помогли мне сохранить невозмутимость: «Разве это не любопытно? Я сцепил челюсти. Я замечаю проявления страха. Мои щеки покраснели. Я чувствую смущение?» Благодаря этому я нейтрализовал эмоциональное воздействие крика и смог восстановить диалог с президентом.

Каждый раз, когда вы чувствуете себя заведенным мимолетной мыслью или эмоцией, у вас имеется простой выбор: распознать их или повестись на них. Присвоение имен помогает не поддаваться чувствам, вы дистанцируетесь от них: «О, вот мой старый друг Страх. Привет, Внутренний Критик». Моя подруга Донна любит давать юмористические прозвища реактивным эмоциям, например «Страх Фредди», «Судья Джуди» и «Гнев Энни». (Юмор, кстати, является отличным союзником.)

Один руководитель недавно сказал мне: «Я считаю себя спокойным и уравновешенным человеком. Я так и веду себя на работе. Но иногда я срываюсь на жену. Почему я не могу оставаться дома таким же спокойным, как в офисе?» Когда наши эмоции возбуждены, все мы слишком часто «падаем с балкона». Если мы хотим рассчитывать на самонаблюдение постоянно, полезно тренировать его ежедневно, как мышцы.

Недавно я столкнулся с разочарованием матери в отношениях с четырехлетним сыном [2]. Шарлотте хотелось тесного и доверительного общения, но каждую ночь отказ сына идти спать вызывал у нее сильные реакции. Ее пример показывает, как трудно удержаться от соблазна реагировать и как практика самонаблюдения помогает сделать лучший выбор. Шарлотта пишет:

Будучи одновременно очарованной и испуганной моей новоявленной эмоциональностью, я начала внимательнее наблюдать за чувством гнева. Сначала я заметила его притягательность. Временами я видела себя на эмоциональном перекрестке, где одна дорога вела к спокойному, доброму решению, а другая — к вспышке ярости. И иногда мне было крайне

сложно не поддаться искушению. Больше всего мне хотелось дать выход гневу.

Если Шарлотта обрушится на сына с яростью, то он дистанцируется от нее для самозащиты. Если она останется спокойной, то продвинется в достижении доверительных отношений с ребенком. Ее способность вечер за вечером распознавать реактивную модель поведения и видеть, что у нее имеется выбор *не* реагировать, помогает ей поддерживать уравновешенность. Шарлота понимает: самонаблюдение — основа самообладания.

Попробуйте сами. Исследуйте свои чувства и реакции, замечайте гнев, страх и тревогу, возникающие при взаимодействии с другими. Научитесь, как Шарлотта, подниматься на балкон и наблюдать за тем, как эмоции заставляют вас себя чувствовать. Сможете ли вы определить свой перекресток: момент, когда вы способны выбрать между импульсивной реакцией и продуманным ответом, служащим вашим истинным интересам?

Для выработки привычки самонаблюдения полезно развивать *внутреннего ученого*. Вы исследователь, и предмет вашего изучения — вы сами. Психологи называют это поиском себя. Овладение навыком наблюдения требует непредвзятого анализа. Поэтому прекратите заниматься самоосуждением, насколько это возможно.

Слишком легко судить мысли и эмоции, рассматривать их как правильные или неправильные, хорошие или плохие. Но в психологическом смысле в том, что мы чувствуем или думаем, нет ничего по-настоящему неправильного. Даже к самым темным ощущениям стоит относиться как к интересному материалу для исследования. Я нашел простой, но ответственный вопрос, который постоянно задаю себе: «Разве это

не *любопытно?*» Это создает дистанцию и открывает дорогу исследованию, а не суждению. Поскольку я уже много лет занимаюсь практикой самонаблюдения, я все больше ценю изречение индийского философа Джидду Кришнамурти: «Умение наблюдать, не давая при этом оценки, — высшая форма интеллекта».

Один из способов научиться наблюдению без суждения заключается в ежедневном выделении времени на это: всего лишь пять или десять минут. Спокойно сядьте в удобное положение, закройте глаза и просто следите за проплывающими мыслями и чувствами так же, как если бы небо рассматривало пролетающие облака. Если вас увлечет какая-то эмоция или появится самоосуждение, отнеситесь к этому как к абсолютно нормальному явлению. Отметьте про себя, что вы отвлеклись, и снова вернитесь к наблюдению. Чем больше вы будете заниматься тренировкой внимательности, тем легче она вам покажется. Постепенно вы освоитесь с работой разума.

Представьте себе стакан воды, только что набранной из-под крана. Она еще активно бурлит, сквозь нее ничего не видно. Однако если немного подождать и дать воде успокоиться, то пузырьки воздуха медленно уйдут, и жидкость станет кристально прозрачной. Именно это мы и позволяем разуму — успокоиться для ясного обзора происходящего внутри нас. Перед трудным разговором лично мне много пользы приносит всего лишь минута внутреннего молчания. Одна минута, проведенная наедине, с закрытыми глазами, помогает мне пронаблюдать за мыслями, чувствами и ощущениями и усмирить разум, в результате чего я лучше сосредотачиваюсь на диалоге.

Обучение наблюдению за собой простое, но не легкое, однако с практикой оно будет даваться вам все лучше

и лучше. В идеале балкон — не просто место, куда вы поднимаетесь время от времени; там стоит поселиться. Вы можете научиться быть и на сцене, участвуя в драме, и в то же время наблюдать за ней сверху. Метод достижения внутреннего согласия создан для того, чтобы вы поднялись на балкон, когда захотите, и оставались на нем сколь угодно долго и вели переговоры, удерживая открывающуюся перспективу.

## Слушайте с сопереживанием

Психологи подсчитали, что за день у нас в голове пролетает от двенадцати до шестидесяти тысяч мыслей [3]. Около 80 процентов из них считаются негативными: заикливание на ошибках, чувство вины за конфликты или размышления о недостатках. У некоторых суровый голос нашего внутреннего судьи громче, а у кого-то тише, но никто не в силах сбежать от него: «Ты сказал глупость!», «Как ты мог быть таким слепым?», «Сделанное тобой ужасно!» Каждая отрицательная мысль — это «нет» самим себе. Существует поговорка: если бы вы говорили с друзьями, как сами с собой, то у вас бы их не осталось.

Самоосуждение — серьезное препятствие для самопонимания. Если мы хотим понять окружающих, нет лучшего способа, чем слушать их с сопереживанием, как близких людей. Когда вы желаете понять себя, примените то же правило: слушайте с сопереживанием. Вместо того чтобы беседовать с собой в негативном ключе, постарайтесь проявить уважение и доброжелательное внимание. Вместо того чтобы осуждать себя, принимайте себя таким, какой вы есть.

Сопереживание, или эмпатию, часто путают с симпатией, но последний термин означает *разделять* чувство. Например, чувствовать жалость по отношению к положению

человека, но не обязательно осознавая его. Наоборот, сопереживать — чувствовать *в себе*, то есть *понимать*, каково оказаться в такой ситуации.

Способность слушать себя с сопереживанием лежит на один уровень глубже, чем наблюдение. Наблюдать подразумевает *смотреть снаружи*, а слушать — *чувствовать изнутри*. Наблюдение предлагает взгляд со стороны, подобный анализу ученого, изучающего, как под микроскопом выглядит жук. Слушание дает вам понять, каково быть жуком. Вы можете получить пользу от обоих методов. Антропологи обнаружили, что лучший способ понять чужую культуру — стать активной ее частью и в то же время сохранять видение внешнего наблюдателя. Это называется включенным наблюдением, и я считаю его столь же пригодным для понимания себя.

Прислушиваясь к себе, я заметил, что большинство проблемных эмоций повторяются изо дня в день. Например, одна из них касается постоянно растущего списка дел: смогу ли я все успеть? Чтобы уменьшить интенсивность повторяющихся чувств, я придумал ежедневное упражнение: утром я представляю себя сидящим за кухонным столом. По мере проявления каждого знакомого чувства: беспокойства, страха, стыда или гордости — я предлагаю им воображаемое место. Я научился приветливо встречать всех посетителей без исключения. Я стараюсь относиться к ним как к старым знакомым, кем они, кстати, и являются. По мере заполнения кухонного стола я слушаю разговор чувств и мыслей.

А что же с внутренним судьей? Я готовлю место за кухонным столом и для него. Если я пытаюсь исключить его, он уходит в подполье и продолжает судить из укрытия. Лучший подход — просто принять его в качестве регулярного

участника моей жизни. Я даже научился ценить его, как старого дядюшку, думающего, что он пытается защитить меня, хотя зачастую только мешает. Я думаю, что принятие судьбы — замечательный метод его приручения.

Упражнение с кухонным столом помогает мне не забывать о перечисленных завсегдатаях моих мыслей, так что у них остается мало шансов поймать меня врасплох и сбить с пути. В частности, я научился слушать самые темные эмоции, которые раньше я пытался не признавать или клеймить позором. Гнев — одна из них. Я обнаружил, что, если отрицаю гнев, он просачивается и наносит вред в тот момент, когда я меньше всего его ожидаю, например в деликатном разговоре с женой.

Хамиль Мауад, бывший президент Эквадора и мой гарвардский коллега, однажды поделился историей о том, как он постепенно учился взаимодействовать с болезненными чувствами, поставив их в центре внимания. «Грусть являлась недопустимой для мужчин в моей семье. Когда кому-то из моих предков было действительно грустно, они заменяли эту эмоцию гневом», — объяснял он [4]. «И мне было совсем не легко соединиться с болью и горем. Но, распознавая их тени и вынося на свет, вы начинаете воспринимать эту “новую” часть, принадлежащую вам». Так Хамиль смог контролировать гнев и провести сложные мирные переговоры с президентом Перу, используя «взгляд с балкона». Тем самым он положил конец самой продолжительной войне в Западном полушарии.

Не забывайте, что слушание — не только интеллектуальное, но эмоциональное и физическое упражнение. Например, когда вы испытываете страх, попробуйте ощутить его в своем теле. Что вы чувствуете? Вы заледенели? А может, это черная дыра в желудке? Или пересохло горло?



Распознайте знакомые чувства и просто оставайтесь с ними на мгновение, не пытаясь избавиться от них. Постарайтесь расслабиться и проследить свой путь в страх. Дышите через него, если сможете. Так вы начнете медленно выпускать его.

Если прислушиваться к себе таким образом кажется вам неудобным или слишком сложным, попросите друга или даже профессионального консультанта или психотерапевта слушать вас до тех пор, пока вы не обретете привычку прислушиваться к себе. Или заведите дневник. Я записываю чувства и мысли: для этого требуется всего пара минут, но заметки удерживают меня на балконе и помогают распознать шаблоны поведения, которые я не всегда замечаю в повседневной суете. Попробуйте предложенные способы, и вы начнете лучше понимать себя и четче видеть и слышать.

Прислушивание к себе проясняет ум, поэтому впоследствии вам будет легче услышать других. Я долго обучал слушанию как одному из центральных навыков ведения переговоров и заметил, насколько сложно людям слушать других, особенно в конфликтной ситуации. Может, главным препятствием является то, что все неслышанные эмоции и мысли вдруг начинают требовать внимания и захламляют наш разум? Что если секрет слушания других заключается в прислушивании в первую очередь к себе?

## Раскройте свои потребности

Прислушиваясь к своим чувствам, особенно к повторяющимся негативным эмоциям, вы поймете, что они указывают в направлении неудовлетворенных интересов. При правильном истолковании ваши эмоции помогут обнаружить наиболее глубокие потребности.

В старой истории о короле Артуре молодой придворный рыцарь с энтузиазмом отправляется на поиски Святого Грааля. В течение первых месяцев в лесах его преследует видение величественного замка. Войдя в него, наш герой замечает дряхлого короля, сидящего в окружении рыцарей, а на банкетном столе серебряную чашу — тот самый Грааль. Однако, пока молодой рыцарь размышляет, что же сказать королю, замок исчезает, и герой остается в лесу один, безутешный.

В течение многих десятилетий рыцарь безуспешно продолжает свои поиски, пока в один прекрасный день перед ним снова не возникает тот самый замок: Грааль все еще на столе. Будучи намного старше и мудрее, наш герой инстинктивно находит нужные слова. Он задает старому королю простой, но мощный вопрос: «Что беспокоит тебя?» Рыцарь долго слушал о печалях правителя, и между ними возникла дружба, благодаря которой король отдал герою Грааль.

В этом и заключается сила правильного вопроса. Так что спросите себя, что вас беспокоит. В каких сферах жизни вы несчастливы или не полностью удовлетворены? Может, это работа или деньги, семья или отношения, или здоровье, или общее благополучие? Недовольство — это язык, на котором ваши потребности общаются с вами. Когда потребности забыты или неудовлетворены, то вполне естественно ощущать беспокойство, страх, гнев или печаль. Каковы ваши самые глубокие мотивы? Что вы больше всего хотите? Чем лучше вы поймете свои потребности, тем больше шансов удовлетворить их.

Однажды меня пригласили выступить в качестве третьей стороны в переговорах, касавшихся гражданской войны, на тот момент длившейся в джунглях Суматры уже двадцать

пять лет. На встрече с лидерами повстанческого движения я спросил их, чего они *действительно* хотят. «Я знаю вашу *позицию* в этом конфликте. Вы хотите независимости, — уточнил я. — Но расскажите мне больше о том, в чем вы *заинтересованы*. Почему вы хотите независимости?» Я до сих пор помню последовавшее неловкое молчание, в течение которого повстанцы из всех сил пытались найти ответ на этот фундаментальный вопрос.

Боролись ли они в основном по политическим мотивам, например для получения самоуправления? Или в основе лежали экономические причины, такие как контроль над природными ресурсами? Или из соображений безопасности, чтобы быть в состоянии защититься от физической угрозы? Или дело было в культуре: может, они мечтали получить право обучаться на родном языке? Если борьба велась по нескольким причинам, то какой их порядок очередности? Правда заключалась в том, что повстанцы не осознавали глубинных мотивов, стоящих за их борьбой за независимость. Тысячи людей погибли в войне, а ее лидеры не смогли сформулировать основополагающее «почему».

Люди, как правило, знают свою *позицию*: «Я хочу зарплату на 15 процентов выше». Часто, однако, они не сильно задумываются о своих *интересах*: хотят ли они повышения, потому что заинтересованы в признании, или в справедливости, или в карьерном росте, или в удовлетворении какой-то материальной потребности, или в комбинации всего перечисленного?

В переговорах магический вопрос, раскрывающий ваши истинные потребности, звучит так: «*Почему* я хочу этого?» Хорошим упражнением будет спрашивать себя «почему?» до тех пор, пока вы не доберетесь до краеугольной потребности. Чем глубже вы опускаетесь в раскрытии собственных

интересов, тем больше вероятности обнаружить творческие возможности для их удовлетворения.

Например, в случае с продвижением по карьерной лестнице, если ваш интерес заключается в признании, тогда даже при ограниченном бюджете ваш руководитель сможет повысить вас в должности, сохранив зарплату на том же уровне.

Работая над конфликтом с гражданской войны, мы с коллегой погрузились в причины, стоящие за позицией независимости. Чтобы выявить интересы повстанцев, я записал их ответы на вопрос «почему?»: самоуправление, контроль экономических ресурсов, сохранение культуры и языка. Далее я спросил: «Какая стратегия лучше послужит данным интересам?» Был ли смысл продолжать войну? Командиры повстанцев с готовностью признали, что они не выиграют войну даже за следующие десять лет, поскольку правительственная армия очень сильна. Возможно, создание политической партии и участие в выборах окажется действеннее?

Повстанцам понадобилось несколько лет для обсуждения этого вопроса и в итоге они выбрали второй путь — политический. Затем они договорились о мирном соглашении с правительством, которое, в свою очередь, дало им право на самоуправление, контроль своих ресурсов и культурных ценностей. После проведения местных выборов повстанческие командиры стали губернатором и вице-губернатором своего региона. И хотя они не добились независимости, они расширили стратегические интересы. В этом заключается сила раскрытия и фокусировки на истинных мотивах.

Обычно чем глубже мы погружаемся в зондирование наших основных потребностей, тем более универсальными они оказываются:

«Почему ты хочешь повышения?»  
«Чтобы иметь больше денег».  
«Почему ты хочешь больше денег?»  
«Чтобы иметь возможность жениться».  
«Почему ты хочешь жениться?»  
«Потому что это принесет мне любовь».  
«Почему ты хочешь быть любимым?»  
«Конечно же, чтобы быть счастливым».

Таким образом, краеугольное желание универсально: быть любимым, счастливым. Это кажется очевидным, но раскрытие настоящего мотива часто открывает новую линию внутреннего расследования. Если вы не получите желаемого повышения, сможете ли вы все равно быть счастливым? Зависит ли ваше счастье от повышения или от брака? Или оно исходит от вас? Это не праздный вопрос. Если вы в силах испытать любовь и счастье изнутри, то у вас появится больше шансов найти любовь и счастье независимо от того, женились ли вы *или* нет, получите повышение *или* нет.

Среди наших основных психологических потребностей выделяются две универсальные: *защита*, или безопасность, обещающая отсутствие боли, и *связь*, или любовь, гарантирующая удовольствия. Поскольку жизнь по природе небезопасна, а любви часто недостаточно, нам не всегда легко полностью удовлетворить эти потребности. Но мы в силах начать данный процесс.

## От самоосуждения к самопониманию

Путешествие от самоосуждения к самопониманию требует постоянной и тяжелой работы.

Вспомним историю Абилио Диниза: раскрыв свою самую глубокую потребность — свободу, он столкнулся с многими

внутренними трудностями. Вскоре после нашего разговора Абилио дал важное и обширное интервью журналу, заявив, что оставляет в прошлом войну со своим бывшим бизнес-партнером, чтобы жить своей жизнью. Во вступлении к статье, однако, репортер отметил, что в ходе беседы Абилио упомянул полное имя своего противника тридцать восемь раз, что вряд ли свидетельствует о его желании двигаться вперед. На следующей неделе Абилио присутствовал на заседании совета директоров своей компании, и, несмотря на намерение сохранять хладнокровие, он повелся на провокацию и неоднократно назвал своих оппонентов трусами. Как Абилио ни старался, оставаться на балконе у него получалось плохо.

Когда я в следующий раз разговаривал с Абилио, ставшим за время совместной работы моим другом, он сказал мне: «Я все еще в ярости и не знаю, чего действительно желаю. Иногда мне хочется закончить этот спор, иногда — продолжить его. Но у меня все равно нет другого выхода, кроме как бороться дальше. Может, мне следует наслаждаться процессом?»

Достижение согласия с собой у многих бывает столь же сложным, как у Абилио. В проблемных ситуациях нервозность — обычное состояние, в котором легко продолжать реагировать. Вот почему необходимо спокойно практиковать вхождение в свое положение. Абилио был настойчив. Он вел долгие доверительные разговоры о своей дилемме с женой и семьей. Каждую неделю он посещал терапевта, чтобы раскрыть свои самые темные чувства. Он беседовал со мной. Он боролся со своим характером и с помощью размышлений и дисциплины учился проводить на балконе больше времени. Понимая и принимая себя, он стал своим союзником.

И в конечном счете Абилио получил достойную награду: вернул свою жизнь. Он стал главой правления другой крупной компании, нашел для себя новый офис, съездил на длительный отдых с семьей и начал развивать еще один бизнес-проект. Другими словами, он сказал «да» своим потребностям, открыв тем самым возможность начать искренние переговоры со своим противником со взаимовыгодным завершением. И, как мы увидим позже, это и решило исход дела.

Войдя в свое положение, мы сможем легче понимать и принимать себя. Если самоосуждение — это «нет» самому себе, то самопринятие — «да». И оно, возможно, есть величайший дар, который мы в силах себе преподнести. Некоторые, вероятно, опасаются, что принятие себя снижает мотивацию для положительных изменений, но я обнаружил, что все как раз наоборот. Принятие создает чувство безопасности, и мы лучше справляемся с проблемами. Как когда-то заметил Карл Роджерс, один из основателей гуманистической психологии: «Возникает любопытный парадокс: когда я принимаю себя таким, каков я есть, я меняюсь» [5].

Войдя в свое положение и раскрыв собственные потребности, вполне естественно спросить: где же найти силы для их удовлетворения? Пора перейти к следующей задаче метода достижения согласия с собой.