

Содержание

Введение	6
----------------	---

ГЛАВА 1.

Разумный подход к управлению конфликтом

Вопрос на миллиард	14
Мощный ответ	16
Африка. Первая серия	19
Конфликт: определение понятия	23
Мудрость веков: от царя Соломона до Конфуция	26
Современная конфликтология: триумф науки	32
Физиология конфликта: нервная система в огне	35
Психология конфликта: эмоции решают за нас	40
Экономика конфликта: мозг склонен заблуждаться	46
Математика конфликта: просчитанное сотрудничество	56
Разумное управление конфликтом: намерение, цель и модель «4 уровня управления конфликтом»	66
Рациональное поведение в конфликте — миф или реальность?	68
В каком порядке читать книгу: тест	69

ГЛАВА 2.

Нейрофизиология: железные нервы

В кабинете у нейрофизиолога	76
Стресс и автономная нервная система	77
Симпатическая нервная система	81
Парасимпатическая нервная система	87
Как быть, если нервная система в огне?	91
Сознательное отключение аварийного режима в конфликте	93
Притормозить реакцию, «прикусив язык»	96
Успокоить нервы, запустив маятник в обратную сторону	99
Дыхание	102
Заземление	105

Медитация	108
Серотонин и реакция «бей/беги»	116
Дофамин и реакция «замри»	119
Африка. Вторая серия	123
Резюме	126

ГЛАВА 3.

Психология: ментальная сила

В кабинете у психолога	130
Родом из детства: комплекс неполноценности и мания величия	136
Интерпретация конфликта договороспособным человеком	140
Интерпретации, которые делают жизнь конфликтной	143
Нарциссическое расстройство «Я выше тебя»	144
Пограничное расстройство «Люблю и ненавижу»	146
Антисоциальное расстройство «Всех обману»	148
Истерическое расстройство «Из всего сделаю драму»	151
Параноидальное расстройство «Никому не верю»	154
Насколько конфликтны вы?	156
Наведение порядка в голове	160
Стратегическое снижение конфликтности: переписываем свои установки	162
Полезные привычки для «перепрограммирования» своего сознания	174
Тактическое снижение конфликтности	183
Техники ОПРС для старухи из пушкинской «Сказки о рыбаке и рыбке»	193
Африка. Третья серия	195
Резюме	199

ГЛАВА 4.

Экономика: чистый разум

На кафедре у экономиста	204
Поведенческая экономика и обычные люди	205
Мышление: быстрое и медленное	207
Иллюзии, которые затуманивают наше мышление	209
Логическая аргументация	214

Когнитивные искажения, особенно разрушительные в конфликтных ситуациях	217
Все в этом мире относительно: эффект рамки	219
Не люблю проигрывать больше, чем люблю выигрывать: избегание потерь	231
Кто первый встал, того и тапки: эффект якоря	237
Все должны получать по заслугам: вера в справедливый мир	242
Не мы такие, жизнь такая: фундаментальная ошибка атрибуции	255
Африка. Четвертая серия	263
Резюме	266

ГЛАВА 5.

Математика: оптимальное соглашение

На кафедре у математика	272
Начало жизни — начало конфликтов	275
Первые конфликты: борьба протоцитов за ресурс	277
Конфликты между многоклеточными организмами	279
Конфликты между людьми: два острова, две судьбы	281
Предать или сотрудничать — вот в чем вопрос	287
Теория игр — математика конфликта	290
Дилемма заключенного — база математического понимания конфликтов	293
Повторяющаяся дилемма заключенного — более применимая математическая модель конфликта	298
Шум, ошибки и недопонимание: приближаем ПДЗ к реальной жизни	309
Искусственный интеллект: какие у него успехи в ПДЗ?	314
ИИ спешит на помощь маме Ире	317
Пошаговые переговоры — применение стратегий ПДЗ в разговоре	320
Речь, отражающая подход «предать» в разговоре	322
Поиск оптимума по Парето — основа сотрудничества	324
Речь, отражающая подход «сотрудничество» в разговоре	338
Как князь Олег прибил свой щит к воротам Царьграда	340
Африка. Пятая (заключительная) серия	345
Резюме	349

Введение

«Да пошли вы все!» — вдруг прозвучало, нет, даже прозвенело в напряженной тишине конференц-зала. «Я приняла решение, я увольняюсь! Прямо сегодня, прямо сейчас! Видеть никого из вас больше не хочу...» — резко бросила своим коллегам директор по персоналу крупного российского банка. На этой ноте завершилась командная сессия правления, которая по иронии судьбы была организована самим этим директором по персоналу вместе с председателем правления. Это было очень неожиданно, ведь целью сессии было сплотить коллектив, а не разорвать его в клочья. Ошарашенные директора растерянно переглядывались: ну дела...

В другом крупном банке подобная сессия закончилась совсем иначе. «Как я рада, что наконец-то услышала ваш смех», — сказала председатель правления, когда на «кругу» в конце сессии каждый рассказывал о том, какие результаты были достигнуты. Все сразу вспомнили вчерашний вечер, когда директор по продажам юридическим лицам рассказывал истории про клиентов, про рыбалку и про юань. Многие директора вторили председателю, отмечая, как свободнее стало дышать в команде и что разговоры стали честнее, а доверия — заметно больше.

Что общего в двух этих историях?

Обе команды решились на трудный шаг: перестать делать вид, что все в порядке, и вынести на обсуждение то, что давно копилось внутри. Посвятить два дня откровенному обсуждению неудобных вопросов, прочистить «авгиевы конюшни», которые отравляют командную жизнь.

Чем эти истории различаются?

В первой команде разговор привел к эскалации конфликта, и ситуация не просто стала взрывоопасной, а буквально взорвалась. Вторая команда смогла так построить разговор, что вопросы были решены, напряжение снизилось и качество

взаимодействия в правлении вышло на новый уровень. На развилке «скандал/решение» команды поехали в разные стороны.

Почему так происходит?

Как получается, что один и тот же откровенный разговор в одной команде приводит к эскалации, а в другой — к очищению и росту? Почему где-то конфликт разрушает, а где-то, наоборот, становится условием развития?

Это и есть главный вопрос, на который отвечает эта книга: как управлять конфликтом так, чтобы двигать дело вперед и добиваться оптимальных результатов.

Мы привыкли думать, что конфликт — это всегда плохо. Большое заблуждение — мысль о том, что лучший способ сохранить отношения, команду или результат — это сгладить углы, промолчать, потерпеть, не обострять. Но теория и практика показывают обратное: зачастую команду разрушает не сам конфликт, а его консервация.

Пустить конфликт на самотек — это всегда путь к ухудшению ситуации. Скрытый конфликт, когда на собрании все молчат, а потом в кулуарах перебивают коллегам кости, точно снижает продуктивность работы коллектива. Пассивная агрессия, когда коллеги троллят и «зашучивают» вопрос вместо прямого диалога и принятия решения, тоже не добавляет качества работе команды. Активная агрессия, когда кто-то в коллективе стремится доминировать и прожимает свою точку зрения в каждом разговоре, — такие команды не могут принять оптимальные решения и не способны реализовать свой потенциал на 100%.

Польза управляемого конфликта для дела подтверждается исследованиями: когда скрытое напряжение переводится в психологически безопасное и предметное обсуждение сложных вопросов, это ведет к развитию, адаптации и повышению командных результатов¹.

¹ Morrison & Milliken (2000) — Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World.

Кстати, как эти две истории из начала рассказа закончились?

Жизнь показала, что оба коллектива сплотились и результаты их работы пошли вверх — прибыль и количество клиентов выросли. Это странно, можете подумать вы, — как первая команда может быть успешной, если конфликт дошел до такой стадии, когда один из членов команды уволился? Неожиданно, но факт — не зря народная мудрость гласит, что «ужасный конец лучше бесконечного ужаса». Оказалось, что директор по персоналу был серым кардиналом, который сталкивал директоров в подковерной схватке, и когда этого человека в команде больше не стало, директора поняли, что им нечего делить и все они делают одно общее дело.

Чем может быть полезна эта книга?

Эта книга научит вас управлять конфликтом, чтобы получить от жизни то, что вы хотите и запланировали. Я не буду учить вас избегать конфликтов — такой подход вряд ли поможет вам даже приблизиться к поставленным целям. Также я не буду учить вас вступать в конфликт по любому поводу — как говорят мудрые люди, выбирай свои битвы, а многим темам можно просто позволить тихо умереть самим.

Эта книга поможет вам чувствовать себя в конфликте как рыба в воде — не бояться и не кидаться на всех, а спокойно вести диалог в стиле, который позволит найти решение самых заковыристых проблем с самыми неприятными людьми. Тогда конфликт будет работать на вас, а не против вас.

Как этого добиться?

Через обретение контроля — над собой, над ситуацией, над собеседником. Прочтя эту книгу, вы будете четко понимать, что происходит с вами и с другой стороной, когда кто-то кому-то сказал «нет» и начался спор. Более того, вы научитесь управлять своими чувствами, эмоциями и мыслями таким образом, чтобы достигать оптимального соглашения в каждом конфликте:

- В трудном разговоре не цепенеть, но и не срываться в агрессию.
- Не бояться чужого давления и своих эмоций.
- Видеть суть происходящего яснее, чем другие участники.
- Находить решения там, где большинство либо ломает отношения, либо приспосабливается.

Для этого я передам вам разговор с четырьмя профильными специалистами, экспертиза которых составляет фундамент договороспособности:

- Нейрофизиолог поможет понять, что происходит с телом и нервной системой в момент угрозы, напряжения и столкновения.
- Психолог покажет, как эго, страхи, обиды и внутренние фантазии искажают наше восприятие.
- Экономист поможет разобраться, какие когнитивные ошибки мешают нам принимать разумные решения.
- Математик даст опору на логику стратегии, взаимной выгоды и теорию игр.

Именно на этих четырех уровнях и зарождается договороспособность.

Для кого эта книга?

Эта книга написана для широкого круга читателей — она поможет вам лучше решать конфликты как в офисе, так и на кухне, как в команде директоров, так и на футбольном поле с друзьями.

Эта книга будет полезна:

- Руководителю, который хочет удерживать на пике производительности сильную, но сложную команду.
- Менеджеру, который хочет сделать проект на 100% и устал от подковерных игр и политики.

- Продавцу, который хочет выполнять цели по продажам без постоянной борьбы с клиентами.
- Другам, которые хотят проводить время вместе на шашлыках весело, а не разбираясь, кто кому что должен.
- Супругам, которые хотят жить счастливо, а не выяснять постоянно отношения, кто прав, а кто виноват.
- Родителю, который хочет воспитывать своих детей мирно, без крика и наказаний.

Для того чтобы важные идеи были понятны и легче усваивались, я включил в книгу много диалогов, примеров, историй, конкретных фраз и вопросов. В ней даже есть сериал про продажу атомной станции в африканскую страну и сказ о том, как князь Олег прибил свой щит на ворота Царьграда. Мне всегда было интересно соединять мудрость веков с современными научными подходами и превращать это соединение в практические инструменты, которые работают в реальной жизни.

Проработав много лет с компаниями, которые платили за обучение своих сотрудников большие деньги, я всегда думал о тех, кого никогда не обучали техникам разрешения конфликтов. А ведь моделей и методик, посвященных успешному решению вопросов, в мире существует огромное множество. Многие из этих техник реально работают, помогают добиваться лучших результатов, чем если их не использовать. Наука и практика — это то богатство, которым я делюсь с каждым на страницах этой книги.

Автора в студию

Мое призвание — помогать людям договариваться.

Вот уже четверть века я обучаю переговорам менеджеров, чтобы они продавали и покупали на лучших условиях; провожу стратегические и командные сессии, помогая руководителям вырабатывать единые решения; выступаю медиатором

в сложных спорах, где кажется, что стороны уже не способны услышать друг друга.

В основе этой книги лежит моя авторская модель управления конфликтом на четырех уровнях: железные нервы, ментальная сила, чистый разум и оптимальное соглашение.

Эта модель родилась не в кабинете и не только в теории. Она выросла из тысяч часов переговоров, командной работы, обучения и медиации. Из практики больших сделок, управленческих конфликтов, международных проектов, стратегических и командных сессий, сложных человеческих столкновений — тех самых ситуаций, где ставки всегда высоки.

На формирование модели «4 уровня конфликта» повлияли и многомиллиардные переговоры, которые я проводил за рубежом, и обучение в ведущих мировых университетах, и развитие собственной компании в сфере бизнес-тренингов, и работа с самыми разными аудиториями — от корпоративных команд до участников судебной медиации в Лос-Анджелесе.

Но пожалуй, главное, что двигало мной все эти годы, — это любопытство.

Меня всегда интересовало не только как выиграть спор или продавить решение. Меня интересовало, как человек в конфликте может оставаться договороспособным, не теряя ни силы, ни разума, ни способности к сотрудничеству. Как можно договариваться, не разрушая все вокруг себя: отношения, сделки, выгоду. Как оставаться договороспособным, даже когда люди вокруг сложны, амбициозны и не склонны уступать.

Эта книга — мой ответ на эти вопросы.

Она поможет вам не просто лучше понимать конфликт — она поможет вам научиться превращать его в инструмент роста, лидерства и результата.

Надеюсь, эта книга будет для вас не только интересной, но и по-настоящему полезной.

Приятного чтения!





РАЗУМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТОМ

Вопрос на миллиард

— Сколько стоит атомная станция? Та, которая расщепляет ядро атома и дает нам в дом свет и зарядку для смартфона? — спросил у Алексея его друг Петр, когда теплым летним вечером они жарили на даче шашлыки.

— Ничего себе вопрос! Уточню для начала — мы продаем или покупаем? — поинтересовался Алексей и улыбнулся.

Петр громко рассмеялся и продолжил в том же духе:

— Это на этих переговорах ты научился отвечать вопросом на вопрос?

— Разные учителя встречались мне в жизни, — подмигнул Алексей. — Но я скорее хотел немного подшутить над тобой, чем замылить ответ. Если серьезно, то современная атомная станция стоит 5–10 миллиардов долларов. А зачем тебе это?

— Да просто любопытно, о каких суммах люди ведут переговоры. Попробую представить себе эту кучу денег — сто тонн стодолларовых купюр, для перевозки которых нужно пять двадцатитонных фур, — прикинул Петр. — Это будет побольше, чем забитый долларами дипломат из олдскульного фильма про мафию.

Перевернув шампуры, Алексей посмотрел на Петра:

— А у тебя, кстати, не возник вопрос о том, почему в цене станции такая большая вилка?

— Да ты ведь уже все рассказал, — ответил Петр. — Продадут за 10 миллиардов, а купуют за пять. А истина лежит где-то посередине.

— Все так, — задумчиво согласился Алексей. — Но определиться с ценой — это далеко не конец разговора! Покупателю еще надо найти финансирование: не у всех же пять фур с деньгами стоят в гараже. Придется обращаться в банки. А продавцу предстоит найти подрядчиков, ведь не все работы можно выполнить самостоятельно и не все оборудование — произвести на своих заводах.

— Думаю, шашлык готов! — объявил Петр. — Пойдем ужинать — я такой голодный, что уже не могу ждать. — И разговор перескочил с цены атомной станции на дискуссию о лучшем соусе для мяса: кетчуп или ткемали? Масштаб проблемы был несравним, однако друзья обсуждали соус так же горячо, как и миллиарды.

Когда вечер подошел к своему логическому концу и голова Алексея наконец-то нашла подушку, на него неожиданно нахлынул вал воспоминаний. Ведь действительно — на переговорах, которые шли в одной африканской стране на протяжении нескольких лет, десятки человек пытались найти ответ на тот самый вопрос: «Сколько стоит атомная станция?» Причем не какая-то абстрактная, а вполне себе конкретная, которая будет питать миллионы кондиционеров по всей стране.

На этих переговорах сторонам пришлось разрешить сотни разногласий, каждое из которых препятствовало подписанию договора. Непосвященному человеку сложно представить, что даже решение вопроса о том, что именно входит в комплект поставки этой атомной станции, заняло несколько лет.

Вы можете окунуться в эту атмосферу и тоже поразмышлять над тем, входит ли в цену станции стационарный кран для разгрузки железнодорожных вагонов. Включена ли в стоимость станции ведущая к ней ветка железной дороги, или за ее строительство будет платить заказчик? А может, железная дорога — это вопрос государственной важности и затраты на ее строительство должны покрываться из бюджета страны? А если африканцы будут тянуть «железку» сами, то успеют ли они закончить до начала активной фазы строительства? Если не успеют, даст ли это право строителям не платить штрафы за то, что ввод станции в эксплуатацию задерживается?

Вопросы, вопросы, тысячи вопросов! Неужели разумные люди не могут просто сесть за стол и договориться нормально, без лишних споров?

Мощный ответ

Нет, не могут. Люди не приходят в этот мир с врожденной способностью просто сесть за стол и договориться. Чтобы выработать соглашение, которое решит вопрос и принесет сторонам пользу, *Homo sapiens* надо прикладывать дополнительные усилия — выходить за пределы своих эволюционных реакций. Наша нервная система миллионы лет формировалась для того, чтобы экономить энергию и быстро реагировать на угрозы, а не чтобы достигать грандиозных целей и реализовывать смелые мечты. Геном человека на 98,8% совпадает с геномом шимпанзе — но где вы видели атомную станцию, построенную обезьянами, или хотя бы их объединение в Организацию Объединенных Стай? Такого у них нет.

А мы, люди, имеем уникальную возможность преодолеть свое животное начало, справиться с темными глубинными силами подсознания и управлять конфликтами в конструктивном ключе. То, что это возможно, доказали миллионы наших предков, которые в сложных ситуациях могли заключать соглашения, приносящие пользу всем участникам — от торговли ракушками в древние времена до глобальных цепочек поставок в наши дни.

Как разрешать разногласия между людьми? Ответ «на миллиард» — это конструктивная кооперация, наш главный культурный эволюционный инструмент. Я представлю вам идеи, техники и примеры того, как добиваться своих целей, жить своей мечтой, разумно управляя конфликтами, которые неизбежно возникают между людьми. Я написал эту книгу потому, что много раз видел, как в одинаковых ситуациях одни терпят убытки, разрушают отношения и теряют возможности, а другие — зарабатывают, укрепляют сеть связей и выходят на новые горизонты. Анализируя эти контрасты, соотнося свой личный опыт с современными научными открытиями, я создал мою авторскую методику: «Разумный подход к управлению конфликтом».

Подчеркну: чтобы заключать соглашения на своих условиях, надо прикладывать дополнительные усилия — разбираться в теме, тренировать полезные привычки и обладать силой воли. Ведь разумный подход к решению споров противоречит базовым настройкам *Homo sapiens*, который является выживальщиком, а не переговорщиком:

- **Физиология.** Внутри каждого из нас сидит система, которой миллионы лет. Ее задача — не принимать решения в спорах, а спасти жизнь. Увидела угрозу — запускает реакцию «бей, беги или замри». А вот «спокойно обсудим и найдем лучшее решение» — это уже работа более молодых участков мозга, которые надо включать вручную.
- **Психология.** Наше эго устроено так, что любое несогласие воспринимается как выпад против нашего статуса. Поэтому в конфликте нам гораздо легче начать спор или обидеться, чем сказать: «Давай разберемся в ситуации и найдем взаимовыгодное решение». Так что режим «понять и простить» придется инициировать волевым усилием.
- **Экономика.** Наш ум устроен так, что он сильнее реагирует на вероятный проигрыш, чем на потенциальный выигрыш. Из-за этого многие отличные возможности мы даже не рассматриваем: вдруг не получится. Приходится заставлять себя «думать о хорошем».
- **Математика.** Способность планировать и принимать сложные решения — довольно новая функция мозга. Она не включается сама собой, поэтому ее тысячи лет целенаправленно тренировали философы, лидеры и торговцы. Нам необходимо прокачивать дисциплину мышления.

Поэтому максимального успеха в конфликтах добиваются не самые умные, не самые опытные и не самые настойчивые, а те, кто умеет обойти собственные «аварийные программы»

и включить разум там, где других обычно переклинивает². Осознанный подход к решению конфликтов позволяет сделать правильный ход в нужное время и отсеять все лишние действия, которые очень хочется совершить, но которые не принесут пользы — только внутреннюю разрядку, да и то временную. Ведь эскалация конфликта означает, что вы, в свою очередь, тоже подвергнетесь нападению — и спор станет еще более напряженным.

Навык конструктивно разрешать конфликты — одно из важнейших умений успешного человека сегодня.

- Информации стало так много, что каждый может найти подтверждение собственной, особой точке зрения. Это привело к ощутимой поляризации: каждый считает себя правым и имеет на это веские причины³. Особенно ярко это проявляется в социальных сетях, алгоритмы которых создают так называемые эхо-камеры: пользователь сталкивается только с контентом, подтверждающим его точку зрения, и не встречается с другими взглядами и высказываниями, содержащими критику. Поэтому важно уметь приходить к соглашению, которое двигает дело вперед, избегая ложной привлекательности дискуссии в стиле «я прав» — «нет, я прав».
- Мир становится все более сложным и взаимосвязанным, а понятные иерархии «начальник — подчиненный», «заказчик — поставщик» — все менее жесткими. Поэтому в решении разногласий приходится больше полагаться на силу слова, чем на административно-хозяйственный рычаг. Так что для достижения результата полезно уметь отстаивать свои интересы в открытом диалоге,

² Coleman P. T. "Navigating Firestorms: The Imperative of Conflict-Intelligent Leadership in a Turbulent World." *Negotiation Journal*, 2024, 40 (1–2), pp. 5–40. DOI: https://doi.org/10.1162/ngtn_a_00003.

³ Haidt J. *The Righteous Mind. Why Good People Are Divided by Politics and Religion* (New York: Vintage, 2013).

а не только кивать на трудовой договор или коммерческий контракт⁴.

- Человек, владеющий искусством вести переговоры, обычно зарабатывает больше. Исследование деятельности специалистов по закупкам показало, что при обсуждении условий устройства на работу 66% кандидатов, попросивших поднять оклад, получили прибавку, которая в среднем составила 19%⁵.

Умение договариваться — не роскошь, а ключ к достижению любых серьезных целей. Наши естественные реакции — защищаться, спорить, настаивать на своем — редко помогают прийти к взаимной выгоде. Но это не приговор: конструктивные подходы к конфликтам можно осваивать и превращать в активные компетенции. Значит, единственный вариант — учиться: понимать, как работают конфликты, и выработать привычку действовать последовательно, а не импульсивно.

Африка.

Первая серия

Чтобы лучше понять, как устроены конфликты и как разногласия трансформируются в договоренности в реальной жизни, давайте окунемся в переговоры в сфере атомной энергетики, которые проходили несколько лет назад в одной африканской

⁴ Mitov S. “How Flat Organizational Structure Can Foster Sustainable Company Growth” // *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/10/24/how-flat-organizational-structure-can-foster-sustainable-company-growth/>.

⁵ Salary Negotiation Statistics 2025–60 key Figures // Procurement Tactics. <https://procurementtactics.com/salary-negotiation-statistics/>.

стране. Этот кейс уникален тем, что в сделке на миллиарды долларов США принимали участие одни из лучших переговорщиков в мире. Более того, это был не только вопрос денег. От того, смогут ли стороны договориться, зависели судьбы миллионов людей: появится ли у страны доступная электроэнергия, будет ли экономика расти и можно ли будет включать кондиционеры в 40-градусную жару.

В Европе в декабре — зима, а в столице африканского государства столбик термометра доходит до 30°C в тени. Яркое солнце раскаляет бетонные коробки домов, и они греют не хуже печи, если подойти к ним поближе. Когда прилетаешь в этот город из темной промерзшей Москвы, первые несколько дней никак не можешь отделаться от привычки надевать куртку, собираясь на улицу. Выходишь из номера, садишься в лифт, спускаешься в лобби отеля — и только там понимаешь, что пуховик не нужен. Приходится на ходу скидывать его, засовывать под мышку и заскакивать в микроавтобус, ведь времени, чтобы вернуться в номер, уже нет. Коллеги ждут не дождутся, когда водитель повезет их по пыльным африканским улицам в министерство энергетики.

В тот день в обычно шумном автобусе стояла мертвая тишина. Была назначена финальная встреча Управляющего комитета в этом году. На кону стояло выполнение ключевых показателей эффективности: либо мы договоримся и наконец закроем этот контракт, либо переговоры уйдут на новый виток и обсуждение продолжится в следующем году. Ситуацию осложняло то, что у нас не было для африканцев ничего нового. Все позиции были давно заявлены, аргументы сто раз озвучены, а разногласия так и остались красными буквами в тексте договора.

Именно поэтому на встречу Управляющего комитета были приглашены самые важные персоны: руководители контрагствующих организаций, партнеры международных юридических фирм и технические консультанты со всего мира. Ожидался, говоря языком игроков в покер, фулл-хаус. Все

надеялись, что такая концентрация компетентных и обладающих широкими полномочиями участников обязательно принесет результат и стороны наконец-то выйдут из переговорного тупика, в котором топтались уже несколько месяцев.

Мы дисциплинированно прошли через металлоискатели на входе в министерство, улыбнулись хмурым автоматчикам, поднялись на девятый этаж и привычно расположились на своей стороне переговорного стола. Российская делегация прибыла вовремя и готова была приступить к работе. А африканская сторона как сквозь землю провалилась: в переговорной не было ни одного человека из их команды. Прошло 15 минут — никто из африканцев не пришел. Еще 15 минут — и все еще никого. Еще 15 минут — по-прежнему никого. Россиянам уже надоело развлекать себя ничего не значащими разговорами, и некоторые члены нашей команды начали заметно раздражаться. Что происходит? Намеренное проявление неуважения? Попали в аварию? Застражили в лифте? Один участник даже сказал вслух: «Может, будем сворачиваться? Похоже, они нас ни во что не ставят. Пусть потом нас тоже подождут час, чтобы все было честно. А еще лучше — приедут в Москву, и мы тоже долго к ним не выйдем». В воздухе ощущалось напряжение.

Вдруг распахнулась дверь, и в комнату бодро ввалилась африканская делегация. К столу прошли министр энергетики, представляющий инженерные войска генерал армии, партнер американской юридической фирмы и еще человек двадцать помощников. Без привычного растянутого введения в стиле «как мы рады, что вы к нам приехали, и как мы надеемся, что вы проявите благоразумие и снизите цену» министр четко и быстро заявил позицию своей страны: «Мы подготовили для вас предложение, которое позволит подписать договор до конца года. Посмотрите на экран — там перечислены 12 уступок, которые вам необходимо сделать, чтобы это случилось. Эти уступки не обсуждаются: принимаете — подписываем,

отказываетесь — расходимся и встречаемся в следующем году. Возможно. На все воля Аллаха. Каким будет ваш ответ?»

Директор российской переговорной команды был несколько ошеломлен происходящим: масштаб требований, их количество и ультимативная форма — все это на секунду выбило его из колеи. В его голове роилось множество мыслей одновременно:

«Да за кого они нас принимают, чтобы вот так взять и предъявить ультиматум! Надо поставить их на место!»

«А что, если это настоящий ультиматум и, если мы откажемся, они встанут и уйдут с переговоров? Как я это объясню своему руководству? Может, позвонить начальству и дать ему возможность решать?»

«Ничего себе, им, оказывается, тоже важно заключить договор до конца года — какая это хорошая новость! У нас наконец-то появился реальный шанс договориться».

«Часть этих пунктов вполне приемлема, однако некоторые — полная катастрофа для нас, все эти годы мы твердо отказывались от таких условий».

В это же время в левое ухо энергично шептал юрист: «Мы не можем на это пойти, десятый пункт противоречит межправительственному соглашению, отступать от него — не в нашей компетенции».

В правое ухо шептал финансист: «Госкорпорация нам никогда не согласует неограниченную ответственность, которую они предлагают в третьем пункте. Это полностью против правил. Мы никак не можем на такое согласиться».

Сзади нависал представитель строительного дивизиона: «Сроки надо сдвигать. Это мы обещали три года назад, когда начинали переговоры; сейчас на все потребуется гораздо больше времени. Если вы решите соглашаться, то этот вопрос надо поставить заново, добавив на строительство три года».

Все это мешало сосредоточиться и принять верное решение. Однако надо было отвечать — взгляды всех представителей африканской делегации были направлены на директора.

Нажмем пока на паузу. Напряженный момент, не правда ли? Такие ситуации — классика переговоров. Сложные обсуждения всегда движутся как бы рывками: эскалация, шок, диалог, предложение, и дальше — либо соглашение, либо новая эскалация. В этих переговорах настал важный момент. Как бы вы поступили на месте директора? К чьему мнению бы прислушались? Или выбрали бы свой путь?

От ответов на эти вопросы зависит многое: вы либо выйдете из конфликта с соглашением, которое улучшит вашу жизнь и принесет результаты, либо останетесь ни с чем или даже ввергнете себя и компанию в убытки. Таких сложных вопросов не надо избегать: ведь человек, стремящийся добиться многого, с большой вероятностью перейдет кому-то дорогу — и его интересы начнут противоречить чьим-то интересам. Поэтому появление таких вопросов неизбежно. А вот ответы на них могут быть разными: полезными, бесполезными или даже вредными. Как отличить правильные действия в конфликте от ошибочных? Читайте эту книгу!

Конфликт: определение понятия

Начнем с азов — определим, что такое конфликт в понимании общества и профессионалов. Рене Декарт писал: «...Если бы философы всегда соглашались в значении слов, то почти все их

споры прекратились бы»⁶. Специалисты по управлению конфликтами вторят ему: «Прежде чем спорить, нужно договориться о понятиях». Слово «конфликт» пришло в русский язык из латинского: *conflictus* означает столкновение, соударение. Толковый словарь Ожегова определяет конфликт как «столкновение, серьезное разногласие, спор». Словарь Ушакова описывает его как «столкновение между спорящими несогласными сторонами».

А что означает «столкновение»? Это соприкосновение объектов, при котором они ударяются друг о друга: как физических предметов, так и абстрактных — интересов, взглядов и мнений. Если мы говорим о столкновении в нефизическом мире идей, то оно может проявляться как угрожающее пересечение позиций, которое требует реакции: защитной, атакующей или преобразующей. Да, точку зрения сложно потрогать руками, но если две точки зрения хорошенько столкнутся, то можно изменить либо одну из них, либо даже обе.

В этой книге мы с вами будем говорить не о боксе и не о столкновении кулака одного человека с лицом другого. Об этом пусть напишут другие авторы. Мы будем говорить о столкновениях, которые случаются в нашей жизни в сотни раз чаще — о столкновении мнений:

- Ребенок хочет играть в компьютерную игру, а отец хочет, чтобы он начал читать, — вот вам конфликт на тему «как ребенку провести следующий час своей жизни».
- Один сотрудник хочет задержаться в офисе сегодня, чтобы доделать работу, а другой хочет прийти пораньше на следующий день — вот вам конфликт о том, когда должна быть выполнена работа.

⁶ Декарт Р. Правила для руководства ума // Декарт Р. Избранные произведения. — М.: Политиздат, 1950. — С. 139.

- Классика жанра: продавец выставляет цену — 100 руб. за килограмм арбуза или 10 млрд долл. за атомную станцию, — а покупатель хочет заплатить меньше, предлагая 500 руб. за арбуз или 5 млрд долл. за атомный блок.

Перейдем от обычных словарей к профессиональным. Специалисты Гарвардской школы переговоров⁷ утверждают, что конфликт возникает, когда стороны воспринимают позиции или интересы друг друга как несовместимые и не видят процесса, который позволит им сообща найти решение⁸. Роджер Фишер и его коллеги выбрали формулировки, чтобы направить нас в конструктивное русло:

- Управляйте своим восприятием, чтобы позиции и интересы конфликтующих начали казаться совместимыми.
- Создайте процесс, который поможет вам найти решение вместе.

Как вы видите, и «бытовое», и «профессиональное» определение конфликта содержат в себе общие элементы: разногласия (столкновение, несовместимость), общение, призванное их устранить (спор, процесс), и согласие (решение — от профессионалов).

Поэтому, исходя из целей этой книги, я определю конфликт как общение, ведущее к соглашению через разрешение разногласий.

⁷ Гарвардская школа переговоров (Гарвардский переговорный проект, Harvard Negotiation Project) — программа и научная школа Гарвардского университета, созданная с целью усовершенствования теории и практики переговоров и разрешения конфликтов.

⁸ Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. (New York: Penguin Books, 1981/2011).

Мудрость веков: от царя Соломона до Конфуция

О понятии конфликта мы договорились. Продолжим изучать азы конфликтологии и окунемся в историю. Для уверенности процитируем Вольтера: «Тот, кто не знает прошлого, не знает ни настоящего, ни будущего, ни самого себя». Как мудрые люди решали споры в минувшие тысячелетия?

Обратимся к Ветхому Завету. Это древнейшая часть Библии, записанная примерно 3000 лет назад. Одна из историй рассказывает о том, как правил в Иерусалиме великий и мудрый царь Соломон. Он старался заботиться о своем народе, поэтому регулярно устраивал суды, помогая подданным разрешать конфликты и споры, отравлявшие их жизнь. Творческий подход царя Соломона к разрешению сложных ситуаций ярко проиллюстрирован в притче о двух блудницах.

«Предстали пред царем две женщины-блудницы, и сказала одна женщина: “Я в беде, господин мой. Я и эта подруга моя — мы живем в одном доме, в котором обе и родились. У меня родился сын. А на третий день после того, как я родила, и эта женщина родила сына; живем же мы только вдвоем, и никого нет с нами в нашем доме. Этой ночью сын этой женщины умер, потому что она заспала его. И вот, встав среди ночи, она взяла с моей руки моего мальчика и положила его спать на свое ложе, а своего умершего мальчика положила ко мне. Я встала утром покормить младенца и нашла его мертвым. Тут я и разобралась, что это не мой сын, которого я родила”. А другая женщина сказала: “Нет, мой сын живой, а это твой умер”. И спорили они перед царем. И сказал им царь: “Значит, ты говоришь так: «Это мой сын живой, а ее мертвый», — а она говорит: «Нет, мой живой, а твой умер»”. И сказал царь слугам: “Разрубите этого

живого мальчика пополам и отдайте половину его этой, а половину той. И мертвого тоже, разрубив, дайте половину его этой, а половину той”.

И ответила женщина, сын которой был жив, ибо в смятение пришла душа ее из-за сына ее, и сказала: “Пусть я буду в беде, господин мой. Отдайте ей этого мальчика, не умерщвляйте его”. А другая женщина сказала: “Пусть не будет ни мне, ни ей! Разрубите его надвое”. Царь в ответ сказал: “Отдайте ребенка живым женщине, сказавшей: «Отдайте ей, а не умерщвляйте его». Отдайте его ей, ибо она — его мать”⁹.

Предлагаю вам задуматься над тем, какой подход к решению конфликтов применял царь Соломон. Во-первых, из того, что его суды были регулярными, можно сделать вывод, что Соломон воспринимал конфликты как неизбежную составляющую человеческой жизни. Это не что-то из ряда вон выходящее, чего нужно бояться как огня и по возможности избегать, — это обычное течение вещей: возник конфликт, люди поговорили, нашли решение и пошли дальше.

Во-вторых, царь Соломон внимательно выслушивал обе стороны, даже использовал приемы активного слушания: *«Значит, ты говоришь так...»* Получается, что диалог, в котором собеседники обмениваются мнениями и аргументами, издавна использовался для решения сложных споров.

В-третьих, царь Соломон предложил нестандартный ход, который позволяет определить истину в ситуации, когда, казалось бы, сделать это практически невозможно. Предложение «разрубить младенца», которое заставит настоящую мать отказаться от желания быть правой и усмирить свое эго ради сохранения жизни ребенка, — это многоходовка, достойная

⁹ Суды Соломона / Подгот. текста, перевод и коммент. Г. М. Прохорова // Библиотека литературы Древней Руси. Т. 3 (XI–XII века). — СПб.: Наука, 2004.

шахматного гроссмейстера. Если в ситуации конфликта мыслить только в парадигме «либо я прав, либо ты прав», такие изящные решения никогда не придут в голову. Царю Соломону только и оставалось бы думать о том, какой из женщин отдать младенца. Поднявшись над ситуацией, он смог найти гениальный выход. В этой книге мы будем много говорить о том, чем мышление успешного переговорщика отличается от образа мыслей обычного человека.

В Иерусалиме мы побывали, давайте теперь заглянем в Афины. Как 3000 лет назад размышляли о конфликтах древние греки? Дошедшие до нас документы показывают, что они старались по возможности избегать конфликтов с помощью процедурирования всего и вся — то есть написали такие правила совместной жизни, которые сводили конфликты к минимуму.

Наверное, вы слышали о тех временах, когда в Афинах была демократия. Вы могли подумать, что правителя Афин избирали на всенародном голосовании. И что несколько лидеров мнений, собрав своих сторонников, активно спорили на больших городских собраниях. Реальность оказывается немного другой — исход спора о том, кто будет править полисом, решал жребий¹⁰. Как же так, спросите вы, неужели случайность определяла судьбу правителя и государства? Древние греки не согласились бы с вами: жребий — это не случайность, а воля богов, которую нужно чтить и уважать! Не должен обычный человек вступать в столкновение с богами — их волю необходимо выяснять и реализовывать.

Сейчас вы узнаете, как это происходило на самом деле. Три тысячи лет назад все граждане Афин, обладавшие собственностью, могли участвовать в народном собрании, на котором выбирали главных должностных лиц и принимали важные решения. Однако, учитывая, что в Афинах в то время насчитывалось около 6000 граждан, народное собрание чисто

¹⁰ Подробно об этом рассказал Аристотель в своем труде «Афинская политика».

технически не могло бы вырабатывать проекты решений: столько людей с разными мнениями не способны договориться на площади. Поэтому важные решения на суд граждан представлял Совет пятисот. А как он избирался? Как раз жребием. Древние греки в политической жизни руководствовались принципом исономии, то есть равноправия: каждый мог занять важный пост в городе. Совет пятисот состоял из 10 групп, каждая из которых правила в течение 36 дней. Руководителя этой группы, формально — главного в Афинах, избирали по жребию на одни сутки из числа членов группы. Он получал во владение символы власти — печать и ключ от казны, — а на следующий день передавал их своему коллеге. Новый день — новый жребий — новый главный по городу.

О чем нам говорит эта историческая справка? Как минимум о том, что древние греки принимали мудрый принцип «худой мир лучше доброй ссоры». Непрерывное правление, осуществляемое достойными людьми, выглядит более продуктивным, чем постоянные распри и интриги, которые сопровождают борьбу за власть и подрывают нормальное течение жизни и благосостояние граждан. Итак, избегание конфликта — еще один подход к управлению им, который пришел к нам из глубины веков.

Хотите узнать, о чем в те времена размышляли в Китае? Конфуций считал, что конфликт и разочарование — естественная часть нашей жизни. Он полагал, что люди предрасположены к конфликтам по причине неравенства и несхожести. Конфуций говорил: «Трудно бедняку злобы не питать...» Он считал, что нормальному общению препятствуют корысть, жадность, лживость и лесть. Чтобы предупреждать и разрешать разногласия, Конфуций предлагал следующие правила: «Держать себя с почтительностью дома, благоговейно относиться к делу и честно поступать с другими». На вопрос о том, что такое человечность, он ответил: «...когда ведут себя на людях так, словно вышли встретить важную персону, (...) не делают

другим того, чего не хотят себе; не вызывают ропота в стране, не вызывают ропота в семействе»¹¹.

Пришла пора выйти из машины времени. Предлагаю подумать, какие выводы можно сделать из этих исторических фактов. Во-первых, древние мудрецы принимали конфликт как естественное положение вещей. В мире нет двух одинаковых людей, даже если это близнецы, поэтому различие точек зрения заложено природой. Когда противоречащие друг другу точки зрения сталкиваются в споре, возникает конфликт. Это так же нормально, как то, что весной снег тает под дневными лучами солнца, а ночью вода вновь замерзает из-за мороза. Странно выглядел бы человек, который пытался бы бороться с этими природными явлениями. Гораздо разумнее выглядит тот, кто утром посыпает солью и песком обледенелые дорожки: он преодолевает возникшие сложности и продолжает заниматься своими делами.

У каждого мудреца в древности был свой подход к разрешению конфликтов. Царь Соломон придумывал неожиданные ходы, жители Афин создавали целые системы, Конфуций предлагал контролировать свои манеры и действия. Кто же из них прав? Как вы понимаете, нам не нужно выбирать одно из трех. Мы, как мудрые переговорщики, можем сказать, что прав каждый из них. Как говорил Николо Макиавелли, «ничто не верно само по себе, но все — смотря по обстоятельствам». То есть, принимая во внимание контекст, ситуацию, в которой происходит столкновение мнений, можно выбирать, к чему прибегнуть: к креативному решению, созданию системы или контролю своего поведения.

Теперь мы с вами, вооруженные мудростью веков, можем вернуться к ситуации, в которую попали российские переговорщики в африканской стране. Если бы к обсуждению темы «Как реагировать на ультиматум другой стороны, включающий 12 уступок» подключился царь Соломон — как

¹¹ Конфуций. Я верю в древность / Сост., перев. и коммент. И. И. Семененко. — М.: Республика, 1995.