

*Посвящается Габи
и всем POSSIBILISTAM будущего*

POSSIBLE

HOW WE SURVIVE (AND THRIVE) IN AN AGE OF CONFLICT

WILLIAM URY



**HARPER
BUSINESS**

An Imprint of HarperCollinsPublishers

ПРЕДИСЛОВИЕ ДЖИМА КОЛЛИНЗА

УИЛЬЯМ ЮРИ

Стратегии
разрешения
сложных
конфликтов

**МЫ
МОЖЕМ**
ДОГОВОРИТЬСЯ

Перевод с английского

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва, 2025

УДК 316.6
ББК 88.504
Ю70

Переводчик Е. ЛАБАТАЯ-ТИХОНОВА
Редактор О. КЛЮЧИНСКАЯ

Юри У.

Ю70 Мы можем договориться: Стратегии разрешения сложных конфликтов / Уильям Юри ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2025. — 352 с.

ISBN 978-5-9614-9263-7

Переговорщик с 50-летним опытом и профессиональный посредник Уильям Юри в книге «Мы можем договориться» предлагает новый подход к переговорам, основанный на концепции психобиблизма — мышления, направленного на поиск возможностей даже в самых сложных ситуациях. Автор вводит три ключевые концепции: «выход на балкон», то есть отстранение от эмоций и обзор ситуации с более широкой перспективы, «построение золотого моста», что означает создание условий, при которых обе стороны могут найти взаимовыгодное решение, сохраняя лицо и избегая открытой конфронтации, а также «привлечение третьей стороны», когда участники не могут достичь соглашения самостоятельно. Овладев этим подходом, вы не только сможете разрешить текущие разногласия в бизнесе и личной жизни, но и научитесь принимать взвешенные решения и делать сложные переговоры конструктивными и результативными.

УДК 316.6
ББК 88.504

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

- © 2024 by William Ury
- © 2024 by Jim Collins (предисловие)
This edition published by arrangement with
Levine Greenberg Rostan Literary Agency
and Synopsis Literary Agency.
- © Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2025

ISBN 978-5-9614-9263-7 (рус.)
ISBN 978-0-0632-8690-0 (англ.)

Надежда — это страсть к тому, что возможно.

Сёрен Кьеркегор

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Глава 1. ПУТЬ К ВОЗМОЖНОМУ	15
Глава 2. ТРИ ПОБЕДЫ	37

ПЕРВАЯ ПОБЕДА ВЫЙДИТЕ НА БАЛКОН

Глава 3. СДЕЛАЙТЕ ПАУЗУ	65
Глава 4. УВЕЛИЧЬТЕ МАСШТАБ	89
Глава 5. УМЕНЬШИТЕ МАСШТАБ	111

ВТОРАЯ ПОБЕДА ПОСТРОЙТЕ ЗОЛОТОЙ МОСТ

Глава 6. СЛУШАЙТЕ	153
Глава 7. СОЗДАВАЙТЕ	177
Глава 8. ПРИВЛЕКАЙТЕ	199

ТРЕТЬЯ ПОБЕДА
ПРИВЛЕКИТЕ ТРЕТЬЮ СТОРОНУ

Глава 9. ПРИНИМАЙТЕ ГОСТЕЙ	239
Глава 10. ПОМОГАЙТЕ.....	265
Глава 11. ИСПОЛЬЗУЙТЕ РОЕВУЮ ТАКТИКУ.....	285
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ. МИР ВОЗМОЖНОСТЕЙ.....	 317
Благодарности	331
Об авторе	337
Примечания	339

ПРЕДИСЛОВИЕ

28 ноября 2018 г. мы с Биллом Юри отправились на прогулку по тропе Львиного логова на западной окраине нашего родного города Боулдер, штат Колорадо. Это был один из последних роскошных теплых дней золотой осени с ее приглушенным светом и длинными тенями. Мы оживленно беседовали, и я был совершенно захвачен рассказом Билла о его закулисных попытках разрядить растущую напряженность между Соединенными Штатами и Северной Кореей. Как и всегда во время таких встреч, мы с Биллом с головой ушли в разговор, обсуждая широкий спектр тем — от актуальных уроков Карибского кризиса и будущего Ближнего Востока до проблем семейных компаний, раздираемых ссорами наследников, — и дойдя до самой важной проблемы: борьбы с изнурительными конфликтами внутри каждого из нас.

Во время этой прогулки меня особенно поразила редкая способность Билла привносить спокойствие и оптимизм в неразрешимые, казалось бы, конфликты, а также сочетание в нем острого интеллекта и житейской мудрости. Я решил задать ему вопрос: «Если бы тебе пришлось свести работу всей своей жизни к одному предложению, каким бы оно было?» Билл молчал на протяжении нескольких подъемов и спусков, а затем сказал: «Хороший вопрос. Надо на него ответить». Солнце уже скрывалось за холмами, мы почти дошли до конца нашего маршрута, когда Билл начал вслух обдумывать это предложение — и книгу, которую мог бы на его основе написать.

Единственная книга, которую стоит написать, — это та, которую нельзя *не* написать. Всякий раз, когда кто-то спрашивает у меня совета по поводу написания книги, первое, что я говорю: вы должны сделать все возможное, чтобы *не* написать ее. В ответ на первоначальный импульс написать книгу инстинктивным откликом должно быть: «Нет! Я не стану этого делать». Если крамольная мысль возникает вновь, следует отвечать на нее: «Я отказываюсь, зная о страданиях, необходимых для написания книги. Я не хочу бросаться в чудовищную борьбу за объединение идей, слов, страниц и структур в гармоничный проект. Я не собираюсь этого делать!» Но если идея книги возвращается снова и снова, хватая вас за горло и шепча: «Ты *должен* написать меня», — если, несмотря на самые отважные и настойчивые усилия изгнать эту идею из вашего мозга, она категорически не желает уходить, — возможно, это книга, которую стоит написать. Особенно при условии, что вы подходящий человек для ее создания и если ее не напишете вы, никто другой не сможет или не захочет.

Книга, которую вы держите в руках, прошла этот тест. Задача «одного предложения» засела в мозгу Билла и не отпускала его. И, как вы сами увидите далее, он составил-таки то единственное предложение — дитя накопленного опыта и острого чутья. Найдя его, он посвятил себя созданию книги. В каком-то смысле синтез работы всей жизни (на тот момент) стал для Билла важнейшей вехой — не только потому, что он успел уже очень много сделать, но и потому, что его книга появилась в идеальный момент, став ответом на противоречия нашего времени.

Никто лучше Билла Юри не мог бы написать эту книгу — и на то есть три причины.

Во-первых, это опора на глубокий интеллектуальный фундамент и предыдущие работы. Сложные вопросы, к которым он обращается в новом тексте, уходят корнями в его важ-

нейшую книгу «Переговоры без поражения»*, написанную в соавторстве с Роджером Фишером, которая на протяжении вот уже более четырех десятилетий помогает людям вести непростые переговоры с высокими ставками. «Переговоры без поражения» — это настоящая классика. Билл Юри развил свои идеи в следующих трудах, среди которых «Как преодолеть НЕТ»** и «Договорись с собой»*** (моя любимая книга). Но на самом деле его интерес к теме разрешения конфликтов сформировался за много лет до того, как он познакомился и начал работать с Роджером Фишером. Во время одной из наших прогулок в окрестностях Боулдера я спросил: «Когда ты впервые обнаружил в себе интерес и призвание к тому, что стало делом всей твоей жизни?» Билл ответил: «Мне не было и 10 лет. Я ходил в школу в Швейцарии — и там было бомбоубежище: все происходило как раз во время Карибского кризиса. У меня внутри будто что-то щелкнуло». По сути, Билл работал над предложением, которое стало основой для этой книги, на протяжении целых шести десятилетий!

Во-вторых, его умозаключения значимы не только с теоретической, но и с практической точки зрения. Я считаю Билла полевым исследователем: весь мир — его лаборатория. Вместо того чтобы оттачивать свой интеллект и проницательность, сидя за компьютером в шикарном кабинете какого-нибудь университета из Лиги плюща, Билл решил «сначала пройти по самым трудным местам» и посвятил начало карьеры работе над политическими переговорами на Ближнем Востоке. Опираясь на десятилетия практического

* Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

** Юри У. Как преодолеть НЕТ: Переговоры в трудных ситуациях. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

*** Юри У. Договорись с собой... и другими достойными оппонентами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

опыта, он выяснил, что *на самом деле* работает в сложных и спорных переговорах. Как к ним надо готовиться. Как отстраниться, чтобы увидеть всю картину. (Я часто вспоминаю метафору Билла о выходе на балкон, когда мне нужно успокоить эмоции и увидеть конфликт в масштабе или с иной точки зрения.) Как найти решения, выгодные для всех сторон. (Мне всегда нравилась его метафора о построении золотого моста — прочной структуры, пересекающей проливы разногласий, чтобы соединить обе стороны.) Как активизировать более широкое сообщество, чтобы помочь обеим сторонам строить этот золотой мост. Как твердо придерживаться принципиальных позиций — и одновременно находить успешный компромисс. Как сказать «нет», тем самым говоря «да» чему-то лучшему не только для вас, но и для всего сообщества. Как заставить себя принять то, что лучше для вас и других, когда эмоции мешают вашим личным интересам. За всеми этими практическими навыками у Билла видна интеллектуальная база и глубинное понимание не только того, *что* работает, но и того, *почему* это работает.

В-третьих, Билл Юри относится к редкой категории признанных авторитетов, которые прошли путь от прозорливости интеллектуала до мудрости философа. В этой книге Билл полностью раскрылся как провидец. Мир всегда будет склоняться к войне и насилию; история не подтверждает идею о том, что неизбежное направление развития человеческого общества — это мир и сотрудничество. Билл понимает, что склонность к конфликтам скрыта глубоко в нашей ДНК. Всю свою преподавательскую, писательскую и практическую работу он ведет исходя из реалистичного понимания человеческого поведения, воли к власти и реальной политики. Однако в то же время он остается практичным идеалистом, убежденным, что влечение к миру и сотрудничеству *тоже* является частью нашей человеческой природы и социаль-

ных интересов. Его посыл прост и неотвратим: стремление к мирному разрешению даже самых сложных конфликтов является признаком силы и мудрости, а не слабости. И, что важнее всего, Билл Юри убедительно доказывает: уладить дело миром всегда возможно.

Джим Коллинз
Боулдер, Колорадо
Апрель 2023 г.

ГЛАВА 1

ПУТЬ К ВОЗМОЖНОМУ

*Мы постоянно сталкиваемся с огромными
возможностями, которые блестяще
замаскированы под неразрешимые проблемы¹.*

МАРГАРЕТ МИД

Мою жизнь изменил телефонный звонок.

Холодным воскресным вечером в начале января 1977 г. у меня зазвонил телефон. Я снимал тогда комнатку в мансарде старого деревянного дома вверх по улице от антропологического музея Гарвардского университета в городке Кембридж, штат Массачусетс. Мне было 23, я корпел над своими первыми научными текстами, читал задания студентов, у которых преподавал, и усердно готовился к экзаменам в аспирантуру по социальной антропологии.

Когда я поднял трубку, голос на другом конце линии прозвучал громко и четко:

— Это профессор Роджер Фишер. Спасибо за присланную статью. Мне понравилась идея взглянуть на мирные переговоры на Ближнем Востоке сквозь призму антропологии. Я взял на себя смелость отправить план вашей работы помощнику госсекретаря по Ближневосточному региону. Консультируя его, я подумал, что ваши идеи могут пригодиться для подготовки к переговорам.

Я потерял дар речи. Мне все это снится? Кажется, до этого мне ни разу не звонили профессора — тем более на выходных. И, разумеется, я не предполагал, что мысль, которая пришла мне в голову во время написания студенческой работы, может оказаться полезной высокопоставленному правительственному чиновнику в Вашингтоне, пытающемуся разрешить, по общему мнению, самый сложный международный конфликт в мире.

Как и многие молодые люди моего возраста, я пытался понять, чего хочу от жизни. Антропология — изучение человеческих культур и обществ — увлекала меня, но чего-то не хватало. Очень хотелось вложить свое время и энергию в проект, который мог бы непосредственно и прямо помочь людям. Я задавался вопросом: применимы ли мои знания к главной человеческой дилемме, которая на данный момент не поддается решению, — вечной проблеме конфликтов и войн?

Профессор Фишер продолжал:

— Я бы хотел, чтобы вы поработали со мной. Что скажете?

— Да, — промямлил я. — С удовольствием.

Так какая же идея в моей статье понравилась профессору Фишеру? Она возникла в результате простого мысленного эксперимента. Глядя на стены моей мансардной каморки, я представил себя, антрополога, мухой на стене в богато украшенной комнате Дворца Наций в Женеве, где должны были пройти мирные переговоры по вопросу конфликта на Ближнем Востоке. Я задал себе вопрос: как можно было бы понять по манере разговора обеих сторон, идут ли переговоры плохо или хорошо? Что могло бы на это указать?

Я предположил, что, если бы переговоры шли плохо, участники обвиняли бы друг друга. Они бы увязли в прошлом, сфокусировав внимание на том, что пошло не так.

А если бы переговоры шли хорошо, я бы услышал совсем другое. Вместо того чтобы заикливаться на *прошлом*, пере-

говоры оказались бы сосредоточены на *настоящем* и *будущем*. Вместо того чтобы твердить о том, что *было не так*, участники переговоров обсуждали бы, что *можно сделать*. Вместо того чтобы *нападать друг на друга*, они бы совместными усилиями *атаковали проблему*.

Другими словами, я просто предположил, что сама *манера*, в которой конфликтующие стороны разговаривают друг с другом, способна либо исключить, либо создать новые возможности для достижения согласия.

Тот поздний звонок от Роджера Фишера стал началом моего погружения в искусство находить возможности в неразрешимых, казалось бы, конфликтах. Изучение этого искусства стало целью моей жизни.

ВОПРОС ДЛИННОЮ В ЖИЗНЬ

Любезное приглашение Роджера Фишера подтолкнуло меня к деятельности, которую я ощущал как призвание, сколько себя помню. Большую часть своего детства я провел в Европе, тогда все еще восстанавливавшейся после двух мировых войн, невыразимые ужасы которых унесли жизни десятков миллионов человек. Отголоски страданий все еще звучали в разрушенных зданиях — и в историях, что вполголоса рассказывали выжившие. Эхо войны доносилось даже до ребенка, который сам ничего подобного не переживал.

Вдобавок ко всему на горизонте маячила третья мировая война — самоубийственная из-за атомной бомбы. Мы мало говорили о ней, потому что даже думать об этом апокалипсисе было слишком страшно, — и, казалось, никто ничего не мог поделать. Но все вокруг напоминало о кошмарных перспективах. В моей швейцарской школе, как и во всех других, было ядерное бомбоубежище. Зимой оно одновременно служило хранилищем для лыж, поэтому я часто его

посещал — и время от времени мурашки пробегали у меня по спине, когда я замирал у массивной стальной взрывозащитной двери.

«Я не могу этого понять, — говорил я друзьям, став старше. — В любой момент, когда между нами и русскими возникнет кризис, лидеры могут принять решение о начале ядерной войны, которая разнесет весь мир вдребезги. Как такое может быть? Должен же быть лучший способ преодолеть проблемы!»

В моей школе учились дети разных национальностей, культур и вероисповеданий, но в целом мы, казалось, ладили. И споры, которые возникали, были межличностными, а не межгрупповыми. Поэтому даже в детстве мне было несложно представить мир, в котором мы все могли бы сосуществовать относительно спокойно.

Дома я видел, как родители ссорятся за обеденным столом. Мне было больно их слушать, и я отвлекал их как мог. До меня дошло, что конфликты затрагивают в нашей жизни все — от счастья семьи до выживания вида.

Основной вопрос, к которому я постоянно возвращался, будучи любопытным подростком, звучал так: *как справиться с принципиальными разногласиями, не разрушив при этом все, что нам дорого?* Как найти способ жить и работать вместе, несмотря на неизбежные конфликты?

Чтобы найти ответ на этот вопрос, я занимался антропологией в колледже, надеясь узнать больше о человеческой природе и культуре. Антропологи часто изучают небольшие сообщества, находящиеся под угрозой исчезновения из-за внешних угроз. Сообществом, которое беспокоило меня более всего, было все человечество — с той экзистенциальной опасностью, которую мы представляем сами для себя. Почему мы вступаем в деструктивный конфликт всякий раз, когда возникают серьезные разногласия между людьми, сообществами или нациями?

Но я не хотел просто учиться — мне хотелось «испачкать руки». В антропологии мне нравилась идея о том, что для того, чтобы по-настоящему понять другую культуру, нужно стать одновременно участником и наблюдателем. Мне хотелось участвовать в конфликтах, а не просто наблюдать за ними со стороны. Я хотел оказаться в гуще событий и попрактиковаться в переговорах в тех конфликтах, которые наиболее трудно поддавались разрешению.

Тот телефонный звонок начал мое почти 50-летнее путешествие по миру в качестве антрополога и переговорщика, использовавшего конфликты реальной жизни, чтобы найти ответ на основной вопрос: что нужно, чтобы превратить трудные конфликты из деструктивной конфронтации в совместные переговоры?

Я задавался этим вопросом, наблюдая за многими традиционными культурами: от племени куа в африканской пустыне Калахари до воинственных кланов Новой Гвинеи. Я думал о нем, экспериментируя с различными подходами в самых сложных конфликтах, которые мог найти, — от ожесточенных шахтерских стачек до советско-американской ядерной конфронтации, от сражений в залах заседаний до семейных распрей и от межпартийной политической борьбы до войн на Ближнем Востоке. Я искал самые сложные и важные конфликты, полагая, что любые методы, которые работали в них, вероятно, сработают где угодно.

Я задавал тот же вопрос во время конфликтов с родными и близкими. Я извлекал уроки как из неудач, так и из успехов.

Благодаря всем этим экспериментам моя первоначальная мальчишеская догадка подтвердилась: даже с самыми серьезными разногласиями можно справляться гораздо эффективнее, чем это делается сейчас. У нас, людей, есть *выбор*.

МЫ ЖИВЕМ В ВЕК КОНФЛИКТОВ

Глядя на конфликты, с которыми мы сталкиваемся сегодня, я вижу, что простые, но важные уроки, усвоенные мною за время поиска длиною в жизнь, актуальны сегодня как никогда.

Конфликты окружают нас повсюду — и они усиливаются. Каждый день — дома, на работе, в нашей стране и во всем мире — острые разногласия ранят сердца и вызывают головную боль.

Сегодня, более чем когда-либо, деструктивные конфликты *поляризуют* сообщества, *отравляют* отношения и *парализуют* нашу способность решать самые важные проблемы. Сколько потребностями мы жертвуем и сколько возможностей теряем из-за отсутствия более эффективных способов справиться с нашими различиями?

По иронии судьбы после многих десятилетий работы над неразрешимыми политическими конфликтами в мире я обнаружил, что неразрешимый конфликт раздирает мою собственную страну. Какой бы немыслимой ни казалась эта перспектива, согласно недавним опросам, более 40% американцев опасаются, что страна может скатиться к гражданской войне². Я никогда не видел такого уровня страха, гнева и презрения к другой стороне. Я также не видел такой глубины обреченности, оцепенения и отчаяния: слишком многие люди сегодня опускают руки и приходят к выводу, что они бессильны изменить ситуацию к лучшему.

Феномен поляризации не ограничивается Соединенными Штатами: это глобальная тенденция, разделяющая семьи, сообщества и страны по всему миру. «Из-за политических разногласий мой брат не появляется на традиционных семейных посиделках. Наша мать убита горем. Все зашло слишком далеко», — сетует близкий друг из Бразилии.

Если бы через тысячу лет антропологи взглянули на наше время, они могли бы назвать его *эпохой воссоединения человеческих семей*. Впервые в истории человечества, благодаря коммуникационной революции, практически все 15 000 языковых сообществ находятся в контакте друг с другом³. Тем не менее, как и на многих семейных встречах, между ними не все гладко. Очень много противоречий.

Никогда прежде в истории человечества мы не сталкивались с проблемой проживания в одном сообществе с миллиардами других людей. Это воссоединение не только не приводит к уменьшению конфликтов, но и обостряет враждебность, поскольку люди неизбежно сталкиваются с различиями между собой, всеобщее неравенство порождает вспышки недовольства, а чужие обычаи и верования угрожают нашей идентичности. Объединение может дать больше огня, чем света, больше конфликтов, чем понимания, поскольку наши различия выходят на первый план.

Благодаря новым способам общения мы гораздо лучше, чем когда-либо прежде, осведомлены о конфликтах в других частях мира. Нас круглосуточно заваливают новостями о раздорах и войнах. Да и новые средства коммуникации созданы для того, чтобы привлекать внимание к конфликтам — и усиливать их — хотя бы потому, что это захватывает наше внимание, а внимание приносит прибыль.

Распри никуда не уходят. Мы живем во времена огромных и ускоряющихся перемен всех видов: новых технологий, таких как искусственный интеллект, экономических потрясений, экологических катастроф, демографических сдвигов — я назвал лишь часть из самых крупных. Темп этих перемен не замедляется, а ускоряется. А чем больше изменений, естественно, тем больше конфликтов.

И вот что интересно: *миру нужно больше конфликтов, а не меньше.*

Я знаю, это может звучать странно. Но услышьте меня.

Что такое конфликт? Его можно определить как *столкновение между противоборствующими сторонами в связи с предполагаемым расхождением интересов и позиций*.

В своей работе я часто встречаю распространенное мнение, что конфликт — это плохо. Я и сам придерживался этого предположения. Но как антрополог и медиатор я пришел к пониманию того, что *конфликт естественен*. Это часть самой жизни. Просто в силу того, что мы люди, у нас разные точки зрения и интересы. Конфликт возникает, когда мы демонстрируем свои разногласия — и даже когда мы этого не делаем.

На самом деле конфликт может быть совершенно здравым. Лучшие решения возникают не в результате поверхностного консенсуса, а в результате выявления различных точек зрения и поиска творческих решений. Конфликт лежит в основе демократического процесса, а также нашей современной экономики, где в форме деловой конкуренции он помогает обеспечивать государствам процветание.

Представьте себе на мгновение мир без каких-либо конфликтов. Как в нем бороться с несправедливостью? Как исправлять злоупотребления властью? Как, наконец, внедрять конструктивные изменения в семье, на работе и в обществе?

Вставая перед необходимостью решения сложных задач, мы, отдельные лица и группы, учимся, растем и меняемся. Конфликты обеспечивают нас этими задачами, стимулируя личное и общественное развитие. Как недавно заметила моя подруга и коллега-медиатор Клэр Хаджадж: *«Конструктивный конфликт — это основа человеческого роста»*.

Как же нам конструктивно справиться с нашими разногласиями?

ПРЕОДОЛЕТЬ — ЗНАЧИТ ПРОЙТИ

В период написания этой книги у меня появилась возможность принять участие в двухнедельной экспедиции-сплаве по Большому каньону. Пока закаленные капитаны вели наши рафты меж огромных скал, преодолевая крутые пороги могучей реки Колорадо, я искал ответ на вопрос о том, как разрешать конфликты в эти беспокойные времена. При виде величественных, высотой в сотни метров и возрастом в миллиарды лет, стен каньона воспринимать людские драмы было легче. Вся история человечества уместилась бы в нескольких сантиметрах высоты этих скал.

Где-то там, в глубине каньона, вдали от сводящего с ума водоворота новостей и постов в социальных сетях, я задал вопрос своему товарищу по речному путешествию, 70-летнему фермеру из Висконсина по имени Джордж Саймон:

— Джордж, почему в нашей стране так трудно договориться о чем-либо? Вы общаетесь с фермерами — что они об этом думают?

— Уильям, — откликнулся он, — все чувствуют себя в тупике. Вместо решения проблем люди обвиняют друг друга. Или вообще отказываются от общения. И проблемы только усугубляются. Сегодня я говорю молодым людям: «У нас есть *решения*. У нас даже есть *деньги*. Мы просто не можем понять, *как работать вместе*. Вот в чем сейчас проблема!»

Слова Джорджа были созвучны тому, о чем думал я сам. Мы живем в мире возможностей — вариантов будущего для нас самих, наших семей и сообществ. Многие из этих возможностей обнадеживают, но некоторые пугают. В конечном счете все зависит от нас. У нас есть все, чтобы сделать жизнь лучше для всех, — *если только* мы сможем работать вместе.

Мы не можем избавиться от конфликтов — и не должны этого делать.

Настоящая проблема не в конфликте, а в том разрушительном способе, которым мы с ним справляемся.

Что, если мы попробуем другой подход — противоположный? Что, если вместо эскалации конфликта или его предотвращения мы сделаем ровно наоборот? Что, если мы повернемся к нему лицом и встретим его — с любопытством и готовностью к сотрудничеству?

Вот что я узнал во время рафтинга по Гранд-Каньону. Как только мы вышли на реку, уйти оттуда стало невозможным на протяжении долгого времени. Нравилось нам это или нет, но большие пороги с гигантскими холодными волнами приближались. У нас не было другого выбора, кроме как пройти их. И лучший способ сделать это — не сопротивляться холоду и сырости, а *погрузиться* в этот опыт, встретить высокие волны лицом к лицу — и грести всем вместе как можно быстрее.

Короче говоря, *преодолеть — значит пройти*.

Это чрезвычайно неприятно — но *что, если бы мы действительно вступили* в конфликт? Погрузились в него? Приложили к проблеме весь наш человеческий потенциал — наши естественные способности к творчеству и сотрудничеству?

Как показывает практика, люди всегда предполагают, что конфликт необходимо *разрешить*. Но так ли это? Я и сам так думал. В конце концов, я работал в области *разрешения* конфликтов. Но с годами начал понимать, что зачастую разрешение невозможно — по крайней мере в данный момент. В некоторых случаях разрешение даже нежелательно, поскольку лишает нас возможности продолжать учиться и расти посредством конфликта. Правда в том, что нам *не всегда* нужно приходить к согласию.

Вместо того чтобы пытаться разрешить конфликт и достичь соглашения, можем ли мы стремиться к чему-то более реа-

листичному и более устойчивому, чем разрешение? Что, если бы мы сосредоточились на *трансформации* конфликта?

Трансформировать означает просто изменить форму конфликта — с деструктивной борьбы на продуктивный конфликт и конструктивные переговоры.

Вместо того чтобы разрушать то, что мы ценим, почему бы нам не создавать что-то ценное, открывая новые возможности для жизни друг с другом?

Преобразование, или трансформация, конфликта — это нечто большее, чем достижение соглашения⁴. Это изменение того, как мы поступаем друг с другом и с нашими разногласиями. Это трансформация наших *отношений*. Соглашения конечны и часто ситуационны: они приходят и уходят. Трансформация носит относительный характер и может продолжаться долго и быть устремленной в будущее. *Соглашения — это результаты; трансформация — это процесс.* И в отличие от некоторых соглашений, достижение которых может занять много времени, трансформация конфликта способна начаться сразу же.

Когда более 40 лет назад Роджер Фишер, Брюс Паттон и я работали над проектом «Переговоры без поражения», «отсутствие поражения» означало для нас взаимовыгодное соглашение. Сегодня я считаю, что это значение необходимо расширить. Теперь «отсутствие поражения» означает готовность принять конфликты как должное и погрузиться в них ради всего, что они могут нам предложить. Новое «непоражение» — *преобразующее*.

Если мы сумеем принять и трансформировать наши конфликты, то научимся жить и работать вместе. А если мы сможем это сделать, то, как заметил мой друг Джордж на бурной реке, не будет такой проблемы, большой или маленькой, которую мы не могли бы разрешить.

«ВОЗМОЖНОЕ» — ЭТО НОВОЕ «НЕПОРАЖЕНИЕ»

После всех этих лет работы над неразрешимыми, казалось бы, конфликтами люди часто спрашивают меня:

— Вы оптимист или пессимист?

— Вообще-то, — отвечаю, — я *поссибилист*. У меня страсть к возможному.

Я верю в *человеческий потенциал*, в нашу способность конструктивно справляться с разногласиями.

Я верю в нашу врожденную человеческую способность сотрудничать, даже если мы сильно расходимся во мнениях.

Я верю, что, каким бы сложным ни был конфликт, мы можем научиться *работать с ним*.

Короче говоря, я верю, что мы способны выжить — и *преуспеть* — в эту кризисную эпоху.

Возможно не значит легко. Простых решений тут не существует. Разрешение конфликтов может оказаться *самой трудной работой, на которую мы, люди, способны*. Она требует терпения и большой настойчивости. Однако сложно не значит невозможно. Работа может быть тяжелой, *но* возможной.

«Возможное» не означает прекращения конфликта. Оно не означает, что можно почивать на лаврах. В большинстве ситуаций, с которыми я работал, напряженность сохраняется, конфликт продолжается — но разрушения, насилие и война могут закончиться.

«Возможное» не означает точного решения. Чаще всего это означает постепенное улучшение отношений, которое со временем может принципиально переменить ситуацию. Отношения могут быть запутанными. «Возможное» означает поиск пути вперед там, где его, кажется, нет. Это означает создание небольших прорывов, которые со временем могут перерасти в более крупные. «Возможное» означает постепенное преобразование.

Возможное означает применение всего нашего человеческого потенциала к конфликтам, окружающим нас. Оно означает использование наших врожденных способностей к творчеству и сотрудничеству для того, чтобы найти новые варианты, которых мы раньше не могли себе и представить.

В конфликтах, когда мы чувствуем себя в ловушке и отчаянии, загнанными в тупик, «возможное» означает свободу, выбор и перспективы.

«Возможное» — это новое «непоражение».

Почему я оптимист? Потому что своими глазами видел, на что способны люди. Я видел, как то, что казалось невозможным, стало возможным.

Почти все 1980-е гг. я работал над предотвращением случайной ядерной войны, часто выезжая в Вашингтон и Москву. Я стал свидетелем замечательной трансформации американо-советских отношений, когда Берлинская стена пала и холодная война подошла к концу, вопреки всем трудностям и ожиданиям.

Когда в конце 1980-х гг. я впервые посетил ЮАР, чтобы на месте разобраться в сути конфликта и предложить обучение навыкам ведения переговоров, опытные политические обозреватели считали, что потребуются десятилетия и, возможно, кровавая гражданская война, чтобы положить конец расистской системе апартеида. Вместо этого за несколько лет, вопреки почти всем прогнозам, деструктивный конфликт трансформировался — и президентом был избран Нельсон Мандела, проведенный в тюрьме 27 лет.

В последние годы я имел честь служить советником президента Колумбии, который стремился сделать то, что большинство людей в его стране считали совершенно невозможным: положить конец гражданской войне, которая продолжалась почти полвека. В этой войне погибли сотни тысяч человек и пострадали более 8 млн⁵. Потребовалось шесть лет тяжелых

переговоров, но в конце концов был заключен исторический мир и, к всеобщему удивлению, основные повстанческие силы сложили оружие.

Мой опыт не ограничивается войнами. Я видел, как семьи исцеляют раны, нанесенные раздором. Я был свидетелем того, как непримиримые соперники в бизнесе снова становились друзьями. Я наблюдал, как лидеры всех сторон политического спектра в моей стране учились работать вместе. Я смотрел, как люди из всех слоев общества стремились превратить деструктивную конфронтацию в продуктивные переговоры.

Если это случилось раньше, я верю, что это может случиться снова.

Я не наивен в отношении темной стороны человеческой души. Почти пять десятилетий работы в сфере, которая иногда кажется сердцем тьмы, позволяют мне заявить, что я не из тех, кто недооценивает человеческое невежество и жестокость. Я также много знаю о *негативных* возможностях конфликта.

Более 40 лет назад мне довелось провести день в одиночестве на мемориале на месте нацистского лагеря смерти в Трешлинке. Я бродил по высокой траве среди рядов вертикальных камней. Подозревал, хотя и не знал наверняка, что под этими камнями покоились мои дальние родственники. Я чувствовал, что каждая душа была частью чьей-то семьи и, следовательно, близкой для всех нас. Меня накрывало волнами печали, и у меня не было слов, чтобы говорить о той бесчеловечности, на которую мы способны по отношению к нашим собратьям. Тогда и там я поклялся себе, что не буду сидеть сложа руки, а сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь предотвратить ядерный холокост, угрожающий всем нам.

Спустя 13 лет, работая над проблематикой войны в Югославии, я отправился во временный лагерь боснийских бежен-

цев-мусульман вместе со старым другом детства Питером Гэлбрейтом, тогдашним послом США в Хорватии. Беженцы оказались в ловушке: полоска земли в километр шириной была зажата между рядами сербских танков с одной стороны и хорватских танков с другой. Все жерла пушек были нацелены на нейтральную землю между ними. В сопровождении канадских миротворцев ООН, в бронежилетах и с автоматическим оружием, мы с Питером прошли мимо танков и солдат в руины деревни. Дома были большей частью разрушены. Шальная ракета застряла в стволе дерева.

Тысячи женщин, мужчин и детей разбили лагерь в хлипких палатках, которые почти не защищали от приближавшейся холодной зимы. Люди казались совершенно дезориентированными, им некуда было идти. В любом месте они могли наткнуться на мины — каждые несколько дней беженец случайно наступал на одну из них и терял ступню или всю ногу.

По иронии судьбы мы прибыли как раз в тот момент, когда в импровизированной больничной палате, а на самом деле в школьном спортзале, рожала женщина. Я не мог не задуматься о том, что все эти невинные люди символизировали тяжелое положение человечества, оказавшегося между ядерными сверхдержавами, готовыми в любой момент развязать катастрофическую по разрушительности войну. Это было еще одним ярким напоминанием о негативных возможностях конфликта.

Сейчас, во время написания этой книги, моя основная работа по конфликтам связана с ужасными, трагическими событиями на Украине. Негативные возможности этого конфликта совершенно очевидны: мир, спустя три с половиной десятилетия после падения Берлинской стены, оказался в состоянии нового опасного конфликта между Россией и Западом. Как и в первой половине XX в., Европа снова

стала сценой для яростных битв и жестокостей. Ядерный дамоклов меч снова навис над нашими головами. История как будто повторяется заново.

Первоначально я намеревался весь прошлый год сосредоточенно писать книгу — но обнаружил, что не могу выйти из игры и ничего не делать. Я пишу эти слова, работая над практическими мерами, которые могут помочь положить конец военным действиям, — регулярно беседуя с украинцами и русскими, американцами и китайцами, британцами, французами и многими другими.

Быть пессимистом означает смотреть негативным вероятностям прямо в глаза и использовать их как мотивацию для настойчивого поиска позитивных возможностей. Работа никогда не заканчивается. «Возможное» не означает «неизбежное» или даже «вероятное». Возможное — это просто возможное.

От нас зависит, станет ли это возможное реальностью.

ЧТО НАМИ СДЕЛАНО — МЫ МОЖЕМ ИЗМЕНИТЬ

Тридцать лет назад я отправился вглубь тропических лесов Малайзии, чтобы посетить племя семаев, которых многие антропологи считают самыми миролюбивыми на планете⁶. Я хотел понять, как они справляются со своими конфликтами.

Они приняли меня с традиционным гостеприимством в большом бамбуковом доме на сваях, стоявшем в джунглях. Десяток семейств жили в одном помещении, ели и спали вместе. На следующее утро, после ночного сна на бамбуковой платформе, я, наконец, воспользовался возможностью задать одному из их старейшин вопрос, который давно меня интересовал:

— Почему ваш народ не воюет?