

# Третья альтернатива: Решение самых сложных жизненных проблем

**Автор:**

[Стивен Кови](#)

Третья альтернатива: Решение самых сложных жизненных проблем

Стивен Р. Кови

Многие из нас в спорных ситуациях привыкли мыслить меж двух альтернатив: если я выиграю, ты проиграешь, и наоборот. Стивен Кови предлагает Третью альтернативу – революционный подход к урегулированию конфликтов, основанный на синергии. Как сплав прочнее каждого из составляющих его металлов, так и синергия – не компромисс, а нечто новое, соединение таланта и творческих способностей противоборствующих сторон, благодаря чему принятое ими креативное решение превосходит те, что каждая из них предлагала по отдельности. Третья альтернатива открывает радикально новый и творческий стиль мышления, позволяющий подняться и над конфликтами, и над компромиссами.

Стивен Кови

Третья альтернатива: Решение самых сложных жизненных проблем

Переводчик Н. Кияченко

Редактор П. Суворова

Руководитель проекта А. Василенко

Корректор С. Мозалёва

Компьютерная верстка К. Свищёв

© Franklin Covey Co., 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2017

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

\* \* \*

В случае всех вещей, состоящих из нескольких частей, целое есть нечто сверх этих частей.

Аристотель

Синергия – единственное слово в нашем языке, обозначающее поведение целых систем, которое невозможно спрогнозировать по изолированно наблюдаемому поведению любой отдельной части системы или любой подсистемы ее частей.

Бакминстер Фуллер

Синергия: взаимовыгодное соединение или сочетание отдельных участников или элементов бизнеса.

Толковый словарь Webster

Результат не подобен своим компонентам постольку, поскольку они несоизмеримы, и не может быть сведен к их сумме или разности.

Джордж Льюис

Синергия – деятельность самого высокого порядка; она создает новые неизведанные альтернативы; она обеспечивает оценку и применение умственных, эмоциональных и психологических различий между людьми.

Стивен Кови

Синергия возникает, когда целое превышает сумму его частей.

Ученик четвертого класса начальной школы А. В. Combs, г. Роли, Северная Каролина

Моей жене и неизменному другу – Сандре, воплощению жизни, света и бесстрашной надежды

## Точка перехода

Жизнь полна проблем. Проблем, кажущихся неразрешимыми. Личных проблем. Семейных проблем. Проблем на работе, в вашем непосредственном окружении и в большом мире.

Возможно, вы состоите в браке, который начинался как сказка, но теперь вы едва терпите друг друга. Возможно, у вас отчужденные отношения с родителями, братьями и сестрами или с детьми. Может быть, вы тонете в работе, вечно пытаясь достичь слишком многого слишком малыми средствами. А может, как и большинство других людей, вы по горло сыты сутяжнической манией нашего общества, где любой готов засудить вас за малейшее телодвижение. Мы беспокоимся из-за преступности, тяжким гнетом ложащейся на общество. Мы наблюдаем, как политики начинают энергично решать эту проблему и ровным счетом ничего не добиваются. Мы смотрим вечерние новости и лишаемся всякой надежды на то, что бесконечные конфликты между людьми и странами когда-нибудь удастся разрешить.

Итак, мы теряем надежду, опускаем руки или идем на компромисс, который в итоге ни к чему хорошему не приводит.

Поэтому я и горел желанием написать эту книгу.

Она посвящена принципу настолько фундаментальному, что он, по моему убеждению, может изменить вашу жизнь и весь мир. Это мое ярчайшее и самое важное открытие, итог изучения людей, живущих по-настоящему эффективно.

Фактически это ключ к решению самых сложных жизненных проблем.

Мы все страдаем от невзгод, в основном молча. Большинство храбро борются с проблемами и упорно трудятся, надеясь на лучшее. У многих под ногами бездна ужаса, прикрытая тонкой пленкой самообладания. Одни страхи имеют физическую природу, другие – психологическую, но все абсолютно реальны.

Поняв и воплотив в жизнь принцип, изложенный в этой книге, вы сумеете не только справиться со своими проблемами, но и сделать следующий шаг –

обеспечить себе будущее, превосходящее самые смелые ваши мечты. Я не открывал этого принципа – это извечный закон. Но для тех, кто применил его при преодолении препятствий, вставших на пути, он явился, без преувеличения, величайшим открытием в жизни.

К этому принципу подводит моя книга «Семь навыков высокоэффективных людей»[1 - Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.]. Я назвал его «наиболее каталитическим, наиболее стимулирующим, наиболее объединяющим и наиболее удивительным» из них всех. В «Семи навыках» я имел возможность рассказать об этом принципе лишь в общих чертах. Но в данной книге я предлагаю вам подвергнуть его гораздо более широкому и глубокому изучению. Если вы возьмете на себя труд его постичь, то никогда больше не будете мыслить по-старому. Вы вдруг увидите, что решаете самые серьезные проблемы своей жизни совершенно по-новому и несравненно эффективнее.

Я несказанно счастлив рассказать вам о тех редких людях, которые постигли этот принцип. Они не только мастера решать проблемы – они создают новое будущее, о котором мы все мечтаем. Наряду со многими другими вы познакомитесь:

- с отцом, который одним невероятным вечером избавил дочь от многолетней безысходности, поставившей ее на грань самоубийства;
- с молодым индийцем, решающим проблему электроснабжения миллионов бедняков – почти без всяких расходов;
- с шефом полиции, наполовину снизившим уровень преступности среди несовершеннолетних в крупном канадском городе;
- с женщиной, которая возвращает к жизни загрязненную гавань Нью-Йорка, – также почти без затрат;
- с супругами, которые еще недавно едва общались, а теперь вместе смеются, вспоминая о тех трудных временах;
- с судьей, сумевшим быстро и мирно уладить самое крупное дело о загрязнении окружающей среды в истории США, даже не открыв дверь в зал судебных

заседаний;

- с директором школы для детей рабочих-иммигрантов, повысившим с жалких 30 % до потрясающих 90 % долю выпускников и в три раза – уровни овладения основными умениями, не вложив ни одного дополнительного доллара;
- с матерью-одиночкой, чья беспощадная конфронтация с сыном-подростком сменится взаимопониманием и привязанностью;
- с врачом, излечивающим почти всех своих пациентов от смертельного заболевания за малую толику той цены, которую назначают другие врачи;
- с командой, превратившей Таймс-Сквер, некогда клоаку, полную жестокости и скверны, в главную приманку для туристов в Северной Америке.

Подчеркиваю: среди тех, о ком я рассказываю, нет ни одной знаменитости с огромными деньгами и властью. Все они по большей части обычные люди, успешно применяющие этот высший принцип для решения своих проблем.

Знаю, о чем вы думаете: «Ну, я ничего такого героического не планирую. У меня свои проблемы, и для меня они очень серьезны. У меня нет больше сил, и все, что мне нужно, – решение, которое сработает».

Поверьте: все в этой книге имеет глобальный и вместе с тем личный масштаб. Этот принцип равно послужит матери-одиночке, выбивающейся из сил, чтобы поставить на ноги неугомонного подростка, и главе государства, задача которого – остановить войну.

Вы можете применить этот принцип в случае:

- серьезного конфликта с начальником или сослуживцами;
- брака, раздираемого «непримиримыми противоречиями»;
- конфликта со школой, где учится ваш ребенок;
- денежных затруднений;

- необходимости принятия критически значимого решения на работе;
- раздоров по любым вопросам среди ваших соседей;
- непрерывных распрей между родственниками – даже если они вообще отказываются разговаривать друг с другом;
- проблемы лишнего веса;
- неудовлетворенности работой;
- нежелания ребенка «выговориться»;
- заковыристой проблемы, которую нужно решить ради клиента;
- ситуации, когда вас могут привлечь к суду.

За 40 с лишним лет я ознакомил с принципом, которому посвящена эта книга, без преувеличения сотни тысяч людей. Я рассказывал о нем в начальных классах школ, в залах заседания советов директоров, в аудиториях студентов-выпускников, в кабинетах глав государств третьего мира – буквально везде. И всякий раз пользовался одним и тем же подходом. Эта книга написана так, чтобы быть одинаково полезной на спортивной площадке, на поле боя, в зале заседаний правления, в законодательной палате и дома на кухне.

Я вхожу в группу мировых лидеров, цель которой – установить более дружественные отношения между Западом и исламским миром. В ней состоят бывший госсекретарь США, видные имамы и раввины, ведущие фигуры международного бизнеса и специалисты по урегулированию конфликтов. На первой нашей встрече стало очевидно, что у каждого стоят на повестке собственные вопросы. Все держались весьма официально и натянуто, напряжение ощущалось буквально физически. Было воскресенье.

Я попросил у членов группы разрешения, прежде чем мы встретимся снова, рассказать им об одном принципе, и получил их любезное согласие. Затем я ознакомил членов группы с сутью этой книги.

К вечеру вторника ситуация совершенно изменилась. Частные вопросы были отложены. Все мы переживали восхитительное чувство разрешения конфликта, которое никогда прежде не испытывали. Собравшихся в одной комнате людей переполняли уважение и любовь друг к другу – очевидные, почти осязаемые. Бывший госсекретарь шепнул мне: «Никогда не видел ничего более эффективного. То, что вы здесь сотворили, могло бы свершить настоящий переворот в международной дипломатии». Позже я вернусь к этому эпизоду.

Как я уже говорил, необязательно быть дипломатом, чтобы применять этот принцип при решении собственных проблем. Недавно мы опросили людей по всему миру о том, каковы их главные проблемы – личные, на работе, в мировом масштабе. Выборка не была представительной, мы лишь хотели узнать, что ответят самые разные люди. Откликнулись 7834 человека – со всех континентов, занимающие разные должности в разных организациях.

- В личной жизни. Личная проблема большинства – гнет чрезмерной работы, которая вдобавок не приносит удовлетворения. У многих проблемы с межличностными отношениями. Типичен ответ одного менеджера среднего звена из Европы: «Я испытываю вечный стресс, я перегорел и выдохся и не имею ни времени, ни сил ни на что свое». Вот еще один ответ: «Моя семейная жизнь идет наперекосяк, из-за этого разваливается и все остальное».

- На работе. Разумеется, главное, что беспокоит людей в связи с работой, – это нехватка капитала и низкая прибыль. Но многих волнует еще и перспектива отставания в глобальной экономике: «Мы глубоко завязли в своей 100-летней традиции... С каждым днем мы все менее актуальны... Слишком слабо задействуются креативность и предприимчивость». Топ-менеджер из Африки написал: «Я работал в международной компании, но в прошлом году подал в отставку. Ушел, потому что больше не видел смысла в том, что делаю».

- В мире. По мнению наших респондентов, три главные проблемы, стоящие перед нами как семьей людей, это войны и терроризм, бедность и постепенное уничтожение окружающей среды. В словах менеджера среднего звена из Азии звучит мольба: «Наша страна – одна из самых бедных в Азии. Это всеобщий вопль – наше население в массе своей живет в нищете. У нас не хватает рабочих мест, уровень образования низок, инфраструктура малодоступна, долг огромен, управление просто из рук вон и пыльным цветом цветет коррупция»[2 - Полный текст отчета «Третья альтернатива: самые серьезные препятствия» выложен по адресу [http://franklincoveyresearch.org/catalog/3rd\\_alternative\\_survey\\_2011.pdf](http://franklincoveyresearch.org/catalog/3rd_alternative_survey_2011.pdf).].



Вот моментальный снимок ситуации у наших друзей и соседей. Завтра они, возможно, перечислят иные проблемы, но я полагаю, это будут лишь вариации на те же болезненные темы.

И под таким вот нечеловеческим давлением мы еще сильнее бьем друг друга. XX в. – эпоха обезличенной войны, а XXI в. обещает стать эрой преступлений против личности. Ярость зашкаливает. Родичи грызутся друг с другом, сослуживцы соперничают, распоясались компьютерные хулиганы, суды завалены исками, и фанатики убивают невинных. СМИ наводнили высокомерные «комментаторы» – чем оскорбительнее их нападки, тем выше зарплата.

Так разгорается лихорадка раздоров, и мы действительно рискуем заболеть. «Меня глубоко беспокоит то, как вся наша культура демонизирует Другого... Худшие эпохи человеческой истории начинались именно с этого – с негативизма в адрес инаковости. А дальше скатывались в жестокий экстремизм», – говорит специалист по охране здоровья Элизабет Лессер[3 - Elizabeth Lesser, "Take the 'Other' to Lunch," dotsub.com, no date, <http://dotsub.com/view/6581098e-8c0d-4ec0-938d-23abcb9500eb/viewTranscript/eng>]. Мы слишком хорошо знаем, к чему все это приводит.

Итак, что позволит нам урегулировать конфликты и разрешить самые сложные проблемы?

- Мы встаем на путь конфронтации, когда больше не будем чего-то терпеть, но станем отыгрываться на своих «врагах»?
- Мы изображаем жертву, пассивно дожидаясь спасителя?
- Мы доводим идею позитивного мышления до абсурда, в безграничном благодушии просто отрицая проблемы?
- Мы сидим сиднем и стоически терпим проблемы, даже не надеясь, что они когда-нибудь разрешатся? Иначе говоря, фактически пребываем в убеждении, что любые рекомендации о том, как нам наладить свою жизнь, – не более чем плацебо?

- Мы тянем привычную лямку, как большинство доброжелательных людей, т. е. продолжаем делать то, что делали всегда, в слабой надежде, что все как-нибудь само устроится?

Как бы мы ни подходили к своим проблемам, результат предсказуем. Распря рождает распря, жертвы впадают в зависимость от спасителей, реальность жестоко мстит за свое отрицание, циники ничего не создают. Делать же то, что мы делали всегда, уповая, что на сей раз результат окажется иным, означает не считаться с реальностью. Альберту Эйнштейну приписывают слова: «Мы не можем решить важные проблемы на том же уровне мышления, на котором их создали».

Чтобы решить свои самые важные проблемы, мы должны полностью перестроить мышление – этому и посвящена данная книга.

В процессе чтения вы окажетесь в точке перехода от вашего прошлого, каким бы оно ни было, к будущему, которого до сих пор и представить не могли. Вы откроете в себе дар к изменениям и начнете воспринимать свои проблемы совершенно по-другому. У вас разовьются новые мыслительные рефлексy, благодаря которым вы будете перешагивать через препятствия, непреодолимые для остальных.

Оказавшись в точке перехода, вы сможете увидеть свое новое будущее – и, возможно, грядущие годы будут совсем не такими, как вам представлялось. Вместо того чтобы тонуть в неизбежном завтра, где силы неуклонно убывают, а проблемы множатся, начните удовлетворять свою страсть к жизни «по нарастающей». Эта жизнь всегда свежа и значима, полна выдающихся достижений – вся, до последнего дня.

Перестройте свою жизнь на принципах, изложенных в этой книге, и вы откроете удивительный путь в такое завтра.

## Третья альтернатива: принцип, парадигма и процесс синергии

Самые сложные проблемы, стоящие перед нами, можно разрешить, даже если они кажутся неразрешимыми. Можно найти выход практически из любых безвыходных положений и самых глубоких разногласий. Путь решения проблем – путь вперед. Он придуман не вами и не мной – это высший путь. Он лучше любого другого пути, который прежде мог видеться любому из нас.

Я называю его Третьей альтернативой.

В большинстве конфликтов участвуют две стороны. Мы привыкли мыслить дуально: «моя команда» против «твоей команды». Моя команда хороша, твоя плоха – во всяком случае «менее хороша». Мои побуждения чисты, твои – в лучшем случае неоднозначны. Моя партия, моя команда, моя страна, мой ребенок, моя компания, мое мнение, моя сторона – против твоей. В любом случае имеются две альтернативы.

Практически каждый человек идентифицирует себя с одной или другой из них. Поэтому у нас либералы выступают против консерваторов, республиканцы – против демократов, рабочие – против менеджеров, юристы – против юристов, родители – против детей, тори – против лейбористов, учителя – против школьной администрации, университетское руководство – против городского, село – против города, защитники окружающей среды – против девелоперов, белые – против черных, религия – против науки, покупатель – против продавца, истец – против ответчика, развивающиеся страны – против развитых, супруг – против супруга, социалисты – против капиталистов и верующие – против неверующих. Именно поэтому существуют расизм, предрассудки и войны.

Каждая из этих двух альтернатив глубоко коренится в определенной ментальной установке. Например, у защитника окружающей среды она сформирована восхищением хрупкой красотой и соразмерностью природы. В основе же ментальной установки девелопера – стремление обеспечить расширение города и новые возможности его экономического развития. Каждая из двух сторон обычно считает себя благородной и разумной, а другой отказывает и в добродетели, и в здравом смысле.

Моя ментальная установка уходит корнями глубоко в самую мою сущность. Называя себя застройщиком, консерватором или учителем, я описываю не просто свои убеждения и ценности – я описываю, кто я такой. И если вы нападаете на мою сторону, значит, нападаете на меня и мою «Я-концепцию». В своем крайнем проявлении конфликт идентичностей – это война.

Итак, мышление меж двух альтернатив глубоко укоренено в подавляющем большинстве из нас. Можно ли в таком случае его изжить? Обычно мы этого не делаем. Мы или продолжаем борьбу, или идем на жалкий компромисс. Вот почему мы так часто оказываемся в тупике. Между тем проблема коренится не в достоинствах «стороны», к которой мы принадлежим, а в том, как мы мыслим. Наши парадигмы мышления – вот подлинная проблема.

Парадигма – это схема или модель мышления, влияющая на наше поведение. Это нечто вроде карты, помогающей нам выбрать направление. Карта, которую мы видим, предопределяет то, что мы делаем, а то, что мы делаем, предопределяет результаты, которые мы получаем. Смените парадигму – и ваше поведение и результаты тоже изменятся.

Например, когда из Америки в Европу впервые завезли помидор, французский ботаник опознал в нем устрашающий «волчий персик», упоминаемый древними учеными. Считалось, что, если съесть помидор, начнутся судороги, пойдет пена изо рта, и человек умрет. Поэтому первые колонисты не прикасались к помидорам, хотя те росли у них в садах как декоративное растение. А ведь одно из самых опасных заболеваний колонистов, цинга, вызывается нехваткой витамина С, содержание которого в помидорах очень велико. Лекарство росло у них прямо под окнами, а люди умирали из-за ложной парадигмы!

Прошло лет 100, накопилась новая информация, и произошел сдвиг парадигмы. Итальянцы и испанцы начали есть помидоры. Рассказывают, что Томас Джефферсон выращивал их и пропагандировал употребление томатов в пищу. Сегодня помидор – самый популярный овощ. Сегодня мы видим, что он полезен, делаем из него блюда и получаем здоровье. Такова сила парадигмального сдвига.

Если я защитник окружающей среды и моя парадигма, или мысленная карта, содержит только прекрасный нетронутый лес, я захочу его сохранить. А если вы застройщик и в вашей мысленной карте – исключительно нефтяные месторождения, вам захочется пробурить скважину. Обе парадигмы могут быть вполне правильными. Вот он, первозданный лес – но на этой земле есть и нефтяное месторождение. Проблема в том, что ни одна из этих парадигм не является полной – и не может ею быть. Оказывается, листья томата действительно ядовиты, так что «антипомидорная» парадигма также отчасти верна. Одни мысленные карты более полны, другие – менее, но ни одна не может быть совершенно полной, поскольку карта – это не территория. Как сказал Дэвид Лоуренс, «любая полуправда в конце концов приходит к самоотрицанию в противоположной полуправде».

Если я вижу только мысленную карту первой альтернативы – собственную неполную карту, то, с одной стороны, единственный способ решить проблему – убедить вас изменить вашу парадигму или даже заставить вас принять мою точку зрения, альтернативную вашей. Это еще и единственный способ сохранить свою «Я-концепцию»: я должен победить, вы – проиграть.

С другой стороны, отбросив собственную карту и следуя вашей – второй альтернативе, я сталкиваюсь с той же проблемой. Вы не можете гарантировать, что ваша мысленная карта сколько-нибудь полна, и я рискую заплатить чудовищную цену, руководствуясь ею. Вы, может, и выиграете, но я-то могу проиграть!

Мы могли бы объединить наши карты – мера небесполезная. У нас была бы более обширная карта, учитывающая обе наши точки зрения. Я понимал бы вашу позицию, а вы – мою. Уже прогресс. Но и в этом случае наши цели могли бы оказаться несовместимыми. Я по-прежнему не желаю, чтобы трогали лес, а вы все так же рветесь пробурить нефтяную скважину. Всесторонне изучив вашу мысленную карту, я, возможно, стану еще более яростным вашим врагом.

Но возможно другое развитие событий – вдохновляющее. Это случается, если я, глядя на вас, говорю себе: «Возможно, мы могли бы найти лучшее решение, чем то, которое видится каждому из нас в отдельности. Не поискать ли Третью альтернативу – ту, что прежде даже не приходила нам в голову?» Сомневаюсь,

что кто-нибудь когда-нибудь задает такой вопрос. А ведь это ключ не только к разрешению конфликтов, но и к изменению будущего.

## Принцип синергии

К Третьей альтернативе ведет процесс, называемый синергией. Синергия – то, что происходит, когда один плюс один равняется 10 или 100, а то и 1000! Это великий результат совместной решимости двоих или более уважающих друг друга людей выйти за рамки своих предубеждений и преодолеть серьезное препятствие. Суть синергии – энтузиазм, энергия, изобретательность, счастье творения новой реальности, которая будет значительно лучше прежней.

Синергия и компромисс – разные вещи. При компромиссе один плюс один равно в лучшем случае один с половиной. Каждый что-то теряет. Синергия не сводится к урегулированию конфликта. Достигая синергии, мы его перерастаем. Мы возвышаемся над ним, достигая чего-то нового, чего-то такого, что восхищает каждого захватывающими новыми возможностями и преобразует будущее. Синергия лучше, чем мой или ваш путь. Это наш путь.

Почти никто не понимает смысла синергии – отчасти потому, что это слово обесценено ошибочным употреблением. В бизнесе им нередко цинично маскируют слияния и поглощения, единственная цель которых – резко поднять стоимость акций. По моему опыту, стоит вам упомянуть при ком-нибудь синергию, как он почти наверняка закатит глаза. Дело в том, что многие люди не имеют реального опыта синергии, даже самого скромного. Если они вообще слышали это слово, то скорее всего от манипуляторов, извративших эту идею. Как сказал один мой друг, «когда я слышу слово "синергия" от людей в отлично сшитых костюмах, то понимаю, что мои пенсионные сбережения в опасности». Мы все относимся к этому слову с подозрением. Лидеры загнали нас в оборонительную позицию, заставили думать, что все разговоры о «креативной, партнерской, союзнической синергии» – просто прикрытие для позиции «Это наш новый способ вас эксплуатировать». А в оборонительной позиции человек не способен ни к креативности, ни к партнерству.

Тем не менее синергия – подлинное чудо. Вся жизнь пронизана ею. Это базовый принцип существования мира природы. Секвойи переплетаются корнями, чтобы противостоять ветру, и достигают головокружительной высоты. Зеленые водоросли и грибы, в соединении представляющие собой лишайники, осваивают голые скалы и буйно разрастаются там, где ничего больше удержаться не может. Птичий клин может улететь почти в два раза дальше одинокой птицы благодаря подъемной силе, создаваемой слаженными движениями крыльев. Если соединить две дощечки, они обеспечат экспоненциальный рост допустимой нагрузки по сравнению с каждой из них в отдельности. Крохотные молекулы воды в снеговой туче, соединяясь, создают уникальную снежинку, совершенно не похожую на остальные. Во всех этих случаях целое превышает сумму его частей.

Один плюс один равно два – кроме ситуаций, когда возникает синергия. Например, пресс, создающий давление в  $4200 \text{ кг/см}^2$ , расплющит железный брусок. Если он будет той же величины, но из хрома, то сплющится при  $4900 \text{ кг/см}^2$ , а если из никеля – то примерно при  $5600 \text{ кг/см}^2$ . Если сложить эти цифры, получим  $14\,700 \text{ кг/см}^2$ . Значит, предельное давление на брусок из сплава железа, хрома и никеля составит  $14\,700 \text{ кг/см}^2$ , правильно?

Неправильно. Если соединить железо, хром и никель в нужной пропорции, получится сплав, выдерживающий давление в  $21\,000 \text{ кг/см}^2$ ! Это на  $6300$  больше, чем  $14\,700 \text{ кг/см}^2$ , – дополнительная прочность, взявшаяся словно бы из ниоткуда. Вместе эти металлы на  $43\%$  прочнее, чем по отдельности. Это эффект синергии[4 - Пример взят из кн.: R. Buckminster Fuller, Synergetics-Explorations in the Geometry of Thinking (New York: Macmillan, 1975), 6.].

Благодаря повышенной прочности такого сплава появилась возможность создавать реактивные двигатели. Колоссальные температуры и давление реактивных газов расплавили бы менее стойкий металл. Но хромоникелевая сталь выдерживает гораздо более высокие температуры, чем сталь без легирующих добавок.

Принцип синергии применим и к людям. Вместе они способны на достижения, о которых нельзя было и мечтать исходя из способностей каждого из них в отдельности.

Замечательный пример человеческой синергии – музыка. Ритмы, мелодии, гармония и индивидуальный стиль сливаются в музыкальное творение, отличающееся новым богатством и глубиной. Музыковеды утверждают, что в истории человечества музыка по большей части была импровизационным искусством – люди вместе играли или пели то, что подсказывал им момент. Запись музыки в фиксированной форме – открытие нового времени. Даже сегодня некоторые из самых притягательных музыкальных стилей, например джаз, остаются импровизационными.

Музыкальный аккорд – это несколько нот, звучащих одновременно. Ни одна из них не теряет своей индивидуальности, но вместе они создают синергию – гармонию, недоступную для отдельной ноты. Подобно нотам, люди, способные к синергии, не лишаются своей идентичности, но объединяют собственные сильные стороны с чужими для достижения результата, далеко превосходящего все, что любой из них мог бы достичь в одиночку.

В спорте эта особенность называется сыгранностью. Великим командам свойственна специфическая синергия, позволяющая побеждать команды, состоящие сплошь из звезд первой величины. Каждый из этих игроков сам по себе более талантлив, чем спортсмены из стана соперников, но сыгранности между ними нет. Невозможно предсказать результаты игры команды исходя из спортивных дарований каждого ее члена. Эффективность великой команды намного выше суммы индивидуальных возможностей игроков.

Но наивысшее проявление синергии среди людей – это, разумеется, семья. Каждый ребенок – Третья альтернатива, самостоятельное существо, наделенное способностями, которые никогда прежде не существовали и никогда не будут продублированы. Их нельзя спрогнозировать путем суммирования способностей родителей. Великий Пабло Казальс сказал: «Ребенок должен знать, что он чудо, что с самого начала времен не было и до конца их не будет другого такого ребенка, как он».

Синергия – сущность семьи. Каждый ее член вносит свой неповторимый вклад в общую гармонию. Когда дитя улыбается матери, это не просто симбиоз – не просто взаимовыгодное совместное существование, а нечто большее. Как



говорит мой друг Колин Холл, синергия может быть одним из названий любви.

Бесчисленное множество подобных примеров иллюстрирует способность синергии трансформировать мир. Но она также может преобразить вашу работу и жизнь. Без синергии в работе вы будете топтаться на месте, не добиваясь ни роста, ни совершенствования. Конкуренция и технологические изменения настолько усилились, что если положительная синергия не составляет основу вашего менталитета, вы рискуете отстать от рынка и остаться где-то в прошлом. Нет синергии – нет роста. Вы угодите в порочный круг, в нисходящую спираль снижения цен, пока от вашего бизнеса вообще ничего не останется. Однако если вы научитесь мыслить по принципу положительной синергии, то постоянно будете на гребне волны, двигаясь по восходящей спирали к все большему росту и влиянию.

Кроме позитивной, бывает и негативная синергия. Она возникает, если соединение сил замыкает порочный круг. Например, курение вызывает рак легких. Асбест тоже его провоцирует. Если вы курите и дышите асбестовой пылью, то риск развития рака легких у вас гораздо выше суммы рисков от первой и от второй причин. Если вы не включаетесь осознанно в позитивную синергию, то рискуете угодить в ловушку негативной.

Позитивная синергия – ненаращиваемый процесс. Можно поэтапно, шаг за шагом, совершенствовать продукт, но не изобрести новый. Синергия – не просто способ разрешения конфликтов между людьми, это принцип, лежащий в основе создания всего подлинно нового в мире. Это ключ к квантовому скачку результативности. Это движущая сила любой подлинной креативности.

Рассмотрим несколько случаев – на государственном, персональном и организационном уровнях, когда синергия изменила все.

### Креативная ненасильственность

При нашей встрече Арун Ганди, внук легендарного Махатмы Ганди, поделился со мной своим пониманием жизни деда:

По иронии судьбы, не будь расизма и предубеждений, у нас могло бы не быть Ганди. Судите сами, это стало проблемой, вызвало конфликт. Возможно, он стал бы просто очередным преуспевающим юристом и заработал кучу денег. Но из-за господствующих в Южной Африке предрассудков Ганди подвергся унижению, не прожив там и недели. Его вышвырнули из поезда из-за цвета кожи. И он испытал такое унижение, что просидел всю ночь на платформе станции, ломая голову, как добиться справедливости. Первой его реакцией был гнев. Ганди был так взбешен, что желал расправиться с обидчиками один на один, отплатить им жестокостью за унижение. Но он сказал себе: «Нет, это неправильно». Это не дало бы ему ощущения, что справедливость восторжествовала. Возможно, на какое-то время он почувствовал бы удовлетворение, но не осталось бы ощущения, что враги получили по заслугам. Просто конфликт вышел бы на следующий виток.

С этого момента Ганди и начал создавать философию ненасилия и применять ее в собственной жизни, а также в борьбе за справедливость в Южной Африке. В конечном счете он провел там 22 года, а затем вернулся в Индию и возглавил освободительное движение. Его итогом стала независимая страна, и такого результата не мог предугадать никто[5 - Цит. в: Stephen R. Covey, "The Mission Statement that Changed the World," The Stephen R. Covey Community, <http://www.stevencovey.com/blog/?=14.>].

Ганди – один из моих героев. Он не был совершенен и не достиг всех своих целей, но постиг синергию в себе самом, предложив Третью альтернативу: креативную ненасильственность. Ганди переступил через мышление меж двух альтернатив. Он не собирался ни спастись, ни сражаться. Так поступают животные – если их загоняют в угол, они кидаются в атаку или спасаются бегством. Так поступали и люди, видящие только две альтернативы, – сражались или бежали.

С помощью синергии Ганди изменил жизнь трехсот с лишним миллионов человек. Сегодня население Индии составляет более 1 млрд. Это потрясающая страна. Буквально кожей ощущаешь энергию, экономическую и духовную мощь этого великого, свободного народа.

Одна женщина, назовем ее Надя, однажды увидела, что ее дочь возвращается из школы в слезах. Девятилетняя девочка училась играть на скрипке, но учительница вдруг заявила, что никакой музыки в школе больше не допустит. Весь вечер Надя, сама хорошая скрипачка, копила злость. Она не могла заснуть, вспоминая о несчастном личике дочери, и шлифовала убийственную фразу, которой собиралась сразить учительницу.

Впрочем, утром Надя взглянула на ситуацию более здраво и решила выяснить, что же произошло, прежде чем кидаться в атаку. Она пришла в школу заранее, чтобы повидать учительницу до начала занятий, и сказала: «Моей дочери нравится играть на скрипке, и мне хотелось бы знать, что случилось, почему дети больше не могут заниматься музыкой в школе». Как же она была поражена, когда учительница вдруг расплакалась: «На музыку совсем не осталось времени! Все учебные часы мы должны теперь уделять чтению, математике и другим основным предметам». Таково было распоряжение государственных органов.

Первым порывом Нади было обрушиться на власти, но, поостыв, она сказала: «Должен быть какой-то способ, чтобы дети могли учиться музыке и основным предметам». Учительница моргнула: «Ну конечно... Ведь музыка имеет математическую основу!» Тут ум Нади заработал вовсю. А что, если преподавать основной предмет – математику через музыку? Она взглянула на учительницу, и женщины покатались со смеху, потому что обеим пришла в голову одна мысль. Следующий час пролетел в стремительном обмене идеями – и это было чудом.

Вскоре Надя стала на общественных началах проводить в классе дочери все свободное время. Вместе с учительницей она объясняла детям все предметы с помощью музыки. Школьники изучали дроби не только на числах, но и на нотах (две восьмушки равны одной четверти). Читать стихи оказалось гораздо проще, когда детям разрешили их пропевать. История оживала благодаря тому, что дети изучали биографии великих композиторов, эпоху, в которую они жили, и слушали их музыку. Они даже немного ознакомились с несколькими иностранными языками, распевая народные песни других стран.

Синергия между мамой-меломанкой и учительницей была столь же важна, что и синергия между музыкой и базовыми предметами. Школьники усваивали и то и другое – причем быстро. Вскоре опробовать новую методику захотели другие педагоги и родители. Со временем даже власти заинтересовались этой Третьей альтернативой.

## Всеобщий менеджмент на основе качества

В конце 1940-х гг. профессор менеджмента Уильям Деминг пытался убедить американских промышленников в необходимости повысить качество продукции. Однако они предпочли поставить на кон собственное будущее, урезав вложения в исследования и разработки и сосредоточившись на краткосрочной прибыли. Сработало мышление меж двух альтернатив: можно иметь высокое качество или низкие расходы, но не то и другое одновременно. Это знали все. Необходимость получать краткосрочную прибыль вынуждала американских производителей снова и снова экономить на качестве – запустился порочный круг. Они привыкли думать: «Что еще сойдет нам с рук? До какого убожества мы можем довести этот продукт, прежде чем потребитель взбунтуется?»

Не найдя понимания в Америке, Деминг отправился в Японию. По сути, он утверждал следующее: дефекты проникают в любой производственный процесс, но они отталкивают покупателей, следовательно, цель производителя – постоянно снижать уровень дефектности. Японские товаропроизводители объединили идею Деминга с собственной философией канбан, согласно которой контроль за производственными процессами возлагается на рабочих. Слово канбан означает рынок; рабочие в цехе выбирают детали, как покупатели – товары на полках бакалейного магазина. Их постоянно побуждают производить более качественные детали. Результатом этого соединения идей стало нечто совершенно новое, Третья альтернатива – «Всеобщий менеджмент на основе качества», цель которого – постоянно повышать качество параллельно с постоянным снижением затрат. Сформировалась новая ментальная установка: как сделать этот продукт лучше?

Тем временем американские производители, зажатые в тисках двух альтернатив, напрягали силы, пытаясь конкурировать со все более надежными и доступными по цене японскими автомобилями и электроникой. Со временем порочный круг практически уничтожил американское тяжелое машиностроение.

Мышление меж двух альтернатив

Как показывают эти примеры, неумение видеть Третью альтернативу – огромное препятствие для синергии. Люди, менталитет которых основан на двух альтернативах, не могут достичь синергии, пока не признают, что она вообще возможна. «Двухальтернативщики» видят только конкуренцию и не замечают сотрудничества – для них всегда «или мы, или они». Такие люди признают только ложные дилеммы – «или по-моему, или никак». Те, кто мыслит меж двух альтернатив, подобны дальтоникам; они различают только синий или желтый цвета, но не видят зеленого.

Мышление меж двух альтернатив срывает повсеместно. Его крайнее проявление – война, но чаще случаются лишь немногим менее разрушительные «дискуссии по основополагающим вопросам». Мы наблюдаем это всякий раз, когда либералы затыкают уши, чтобы не слышать консерваторов, и наоборот. Мы видим признаки такого мышления у бизнес-лидеров, которые жертвуют долгосрочными интересами компании ради сиюминутного выигрыша. Видим и у тех, кто провозглашает себя «дальновидными стратегами», пока компания гибнет из-за их отказа принимать в расчет краткосрочные факторы. Так мыслит верующий, отвергающий науку, и ученый, отрицающий ценность религии. (В одном из лондонских университетов ученые даже отказывались есть в столовой, когда там находились теологи!)

Те, кто мыслит меж двух альтернатив, зачастую попросту не воспринимают других как личности, поскольку обращают внимание лишь на их идеологию. Они не ценят иные точки зрения, поэтому даже не пытаются их понять. Внешне «двухальтернативщики» могут демонстрировать уважение к собеседнику, однако в действительности не слушают его, их цель – манипулировать им. Они всегда нападают, поскольку не чувствуют внутренней уверенности: на кону их территория, их «Я-идеал», сама их идентичность. В конечном счете, стратегия этих людей в отношении других – «выявить и уничтожить». Для них один плюс один равно нулю или того меньше. Какая уж тут синергия!

Возможно, вы уже сомневаетесь, со всяким ли человеком можно достичь синергии. Это может быть очень трудно в отношениях с людьми, умственно или эмоционально ограниченными, не умеющими владеть собой. Разумеется, невозможна синергия с психопатом. Но в большинстве своем люди – это просто

люди. У мышления меж двух альтернатив есть скрытая проблема – коварная ловушка, в которую все мы, обычные рациональные люди, то и дело попадаем. Ее иллюстрирует рисунок: «Люди с моей стороны [выберите характеристики из столбца А]. Люди с твоей стороны [выберите характеристики из столбца Б]».

Я привык думать, что большинство взрослых переросли такой тип мышления и что они понимают сложность мира, в котором живут. Но современные СМИ, примеры людей, здорово разбогатевших на продвижении мышления меж двух альтернатив, поколебали это убеждение.

Кроме того, такой тип мышления становится камнем преткновения, когда перед нами возникает дилемма – проблема, у которой как будто и нет удовлетворительного решения. Я то и дело слышу о таких проблемах, вы тоже. Преподаватель говорит: «Я не могу поладить с этой школьницей, но не могу и избавиться от нее». Глава предприятия говорит: «Мы не можем развивать бизнес без дополнительного капитала, но нам его не привлечь, пока бизнес не разрастется, – классический заколдованный круг». Политик говорит: «Мы не можем позволить себе качественное медицинское обслуживание для всех, но не можем и бросить людей без помощи, если им нечем платить». Директор по сбыту говорит: «Два моих лучших продавца постоянно подсиживают друг друга. Но без них мы потеряем лучших клиентов». Жена говорит: «Я не могу жить с мужем, но и без него я жить не могу».

## Рога дилеммы

Если вы видите только две в равной мере ужасные альтернативы – это пытка. Древние греки говорили о подобной ситуации – угодить «дилемме на рога». Наверное, нечто подобное испытываешь, когда на тебя мчится разъяренный бык: он проткнет тебя в любом случае, и совершенно неважно, каким именно рогом.

Несложно понять неуверенность человека, мыслящего меж двух альтернатив, перед лицом такой дилеммы. Одни сдаются и отступают. Другие набрасываются

на один ее «рог» и тащат за собой всех остальных. Эти люди так одержимы убежденностью в собственной правоте, что готовы защищать ее буквально до последнего вздоха; как говорится, «на миру и смерть красна». Третьи выбирают «рог», на котором испустят дух, – таким им представляется их долг. Никто из них не видит Третьей альтернативы.

Как часто мы даже не замечаем, что сражаемся с ложной дилеммой. А это очень скверно, ведь большинство дилемм ложны. Мы видим их повсюду. В ходе опросов нас спрашивают: «Вы поддерживаете программу республиканцев или демократов? Вы за легализацию наркотиков или против? Допустимо или недопустимо проводить испытания на животных? Вы с нами или против нас?» Такие вопросы мешают нам увидеть что-либо кроме двух альтернатив (обычно автор вопроса именно этого и добивается!). Тот, чье мышление не зажато двумя альтернативами, почти всегда найдет варианты в промежутке между двумя полюсами дилеммы. Мы редко задумываемся, есть ли у проблемы лучшее решение – Третья альтернатива. Ни один интервьюер никогда не задаст вам этого вопроса.

#### «Господствующие середнячки»

Одно из разрушительных следствий мышления меж двух альтернатив – утрата надежды. Среди участников любой «дискуссии по основополагающим вопросам» всегда есть «господствующие середнячки» – люди, не отождествляющие себя ни с одной из сторон. Обычно их отталкивают крайности мышления меж двух альтернатив. Они верят в командную деятельность и партнерство, могут взглянуть на дело с точки зрения другой стороны, но не умеют видеть Третью альтернативу. «Господствующие середнячки» не признают, что у проблемы есть настоящее решение, будь то конфликт с начальником, неудачный брак, судебное разбирательство или борьба между Израилем и Палестиной. Именно такие люди говорят: «Нам с этим не справиться. Договориться невозможно. Решения нет».

Они верят в компромисс и считают, что это лучшее, на что можно рассчитывать. У компромисса хорошая репутация, и возможно, он не дал усугубиться многим проблемам. Согласно словарным статьям, обе стороны при компромиссе «отдают, приносят в жертву или уступают» часть своего интереса ради того,

чтобы достичь соглашения. Это результат «проиграл/проиграл» – противоположность результата «выиграл/выиграл». Люди, достигшие компромисса, возможно, будут удовлетворены – но не счастливы. Отношения ухудшаются, и очень часто распря разгорается с новой силой.

«Господствующие середнячки» живут в мире обоюдного проигрыша и поэтому ни на что особо не надеются. Именно они год за годом тянут воз профессиональных обязанностей, почти не внося личного вклада и не раскрывая своего потенциала. Такие люди воспринимают жизнь через помутневшие от времени стекла промышленной эпохи. Работа для них – это механическое выполнение должностных функций, а не преобразование мира или созидание нового будущего. Они неплохие игроки, но никогда не изменяют правил игры. Никто ничего большего от них и не ждет. Очевидно, их скепсис – вполне понятная защитная реакция на крайности мышления меж двух альтернатив. «Чума на оба ваши дома» – вот их молчаливый ответ на войны, в которые их втягивают коллеги или члены семьи. Тут же появляется конвоир с какой-нибудь новой парадигмой лидерства: «Долой старые пути, да здравствуют новые! Мы станем компанией экономного производства и высокой результативности». Для них это зашифрованное послание: «Разве вы не согласны, что вам следовало бы отказаться от премий / пойти на снижение зарплаты / работать за двоих, чтобы наш баланс выглядел получше? Разве вы не согласны, что все должны немного затянуть пояса?» Конечно, они согласны. С ними никогда не советуются, их считают взаимозаменяемыми винтиками, и эти люди давным-давно научились ни на что не надеяться.

Таким образом, распространенное заболевание «господствующих середнячков» – метастазирующая опухоль цинизма. Энтузиазм всегда кажется им подозрительным. Новые идеи внушают недоверие. Ну, а слово «синергия» вызывает аллергию. У них никогда не было опыта настоящей синергии.

## Парадигмы синергии

Итак, люди, шагнувшие за рамки двух альтернатив к ментальной установке на синергию, – Ганди, Деминг и Надя, мама-меломанка – редки, но очень влиятельны, креативны и продуктивны. Для них любая дилемма автоматически ложна. Они сдвигают парадигмы, создают инновации, меняют правила игры.



Если мы хотим присоединиться к ним, освоить мышление по принципу Третьей альтернативы, то должны внести в собственные парадигмы четыре масштабных изменения. Нужно усвоить, что они даются непросто. Они парадоксальны. Они уводят нас от эгоцентризма к подлинному уважению к другим. Они избавляют нас от необходимости снова и снова искать «правильный ответ», поскольку учат искать «лучший» ответ. Они увлекают нас на неизведанные пути – ведь никто заранее не знает, какова она, Третья альтернатива.

Нижеследующий рисунок наглядно противопоставляет привычное, обыденное мышление меж двух альтернатив и парадигму мышления по принципу Третьей альтернативы. Как видите, мышление меж двух альтернатив на каждом этапе все дальше и дальше уходит от креативных решений. Без парадигм мышления по принципу Третьей альтернативы они просто невозможны. Одна парадигма служит основанием для другой, поэтому важна их последовательность. Почему это так, а не иначе?

Как утверждают психологи, первое условие для излечения и роста – это «подлинность, реальность или конгруэнтность». Чем меньше мы сами пытаемся казаться тем, чем не являемся, тем выше шансы прийти к синергии. Соответственно, первая парадигма – «я вижу себя». Она означает: я осознаю себя – я познал сам себя, свои мотивы, сомнения, предубеждения. Я изучил позиции, на которых стою. Я готов быть с вами искренним.

Второе условие – принимать, ценить, окружать заботой тебя. Карл Роджерс, один из любимых моих авторов и мой герой, называет такое отношение «безусловным принятием» – исходящим от меня позитивным чувством, причина которого в том, что я ценю вас как человека вообще, а не как комплекс убеждений, поведенческих реакций или верований. Вы для меня – не вещь, вы – человек. «Я вижу тебя» как сестру, брата, дитя Бога.

Третье условие – эмпатическое понимание, невозможное, если я не принял две предыдущие парадигмы. Эмпатия – это способность проникнуть в чувства другого и действительно понять, чем он руководствуется. Эмпатия – редкое качество, мы с вами нечасто с ним сталкиваемся и проявляем его лишь в исключительных случаях. По словам Роджерса, «мы предлагаем другой тип понимания, совершенно иной: "я понимаю, что с тобой не так"». Напротив, эффективная парадигма – «я обращаюсь к тебе», чтобы полностью постичь ваши сердце, ум и душу, а не для того, чтобы судить вас. Новые идеи легче всего рождаются в атмосфере подлинного взаимопонимания.

Необходимо выполнить три первых условия, чтобы получить возможность удовлетворить четвертое. Затем мы можем учиться и развиваться вместе в направлении подлинного решения «выиграл/выиграл», нового для нас обоих. «Я вступаю с тобой в синергические отношения», только если мой менталитет опирается на понимание множественности возможных вариантов, восхитительной, креативной и в конечном счете вознаграждающей альтернативности, о которой мы прежде и помыслить не могли[6 - Дополнительно об условиях, способствующих развивающимся, креативным отношениям, чит. в: Carl Rogers, On Becoming a Person (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1995), 61-63.]. Давайте поближе ознакомимся с каждой из парадигм.

### Парадигма 1: «я вижу себя»

Эта парадигма заключается в том, чтобы воспринимать самого себя как уникального человека, способного на самостоятельное суждение и действие.

Кого я вижу, глядя в зеркало? Глубокую, заслуживающую уважения личность с твердыми принципами и широкими взглядами? Или существо, знающее ответы на все вопросы и презирающее людей, стоящих «по другую сторону баррикад»? Самостоятельно ли я думаю или заимствую чужие мысли?

Я – не просто «моя сторона» в конфликте. Я – нечто большее, чем сумма моих предубеждений, партийных воззрений и предрассудков. Мои мысли не predeterminedены семьей, культурой или компанией. Перефразируя Бернарда Шоу, я – не крохотный комочек эгоизма и недовольства, жалующийся, что мир не

таков, как я (или мы) привык думать. Я способен мысленно отстраниться от самого себя и оценить, насколько мои парадигмы влияют на мои действия.

Парадигма «я вижу себя» резко контрастирует с типичной парадигмой «я вижу свою "сторону"», что демонстрирует таблица приведенная далее. В любом конфликте то, что мы видим, определяет то, что мы делаем, а то, что мы делаем, определяет результаты, которые мы получаем.

Неэффективная парадигма – видеть себя как нечто, что определяется чем-то внешним; вследствие этого все мои ценности диктуются извне. Если вас что-то определяет, вы скованы или ограничены чем-то. Но ведь люди вольны сами решать, кем стать и что делать, – это и означает быть человеком. Если, допустим, женщина называет себя защитницей окружающей среды, то имеет в виду, что разделяет определенные взгляды на природу с некими людьми. Она, безусловно, не подразумевает, что является исключительно защитницей окружающей среды – она также женщина, чья-то дочь, возможно, жена или возлюбленная. Она также может быть музыкантшей, адвокатом, кулинаром или спортсменкой.

Я имею в виду вот что: ни одна из этих ролей не определяет ее исчерпывающим образом. Если ей хватает мудрости, то глядя в зеркало, эта женщина увидит нечто большее, чем роли, которые исполняет. Она увидит свою самость – содержательную, независимую, креативную личность, выходящую за рамки любых определений.

Руководитель, говорящий о себе как о рациональном, прагматичном, расчетливом бизнесмене, вполне может нестись по дороге, ведущей к краху. Он будет принимать решения, совершенно «правильные» в культуре обладателей степени MBA, и все равно обанкротится. Подобное случается каждый день, тут нет ничего нового. С 1950-х гг. в рейтинге Fortune 500 отметилось более 2000 компаний, абсолютное большинство которых уже исчезли с лица земли. Мы знаем по собственному опыту, каким хрупким оказалось трезвое, прагматичное мышление перед лицом экономических трудностей последних лет. Эксперты, например знаменитый профессор менеджмента Генри Минцберг, обеспокоены

ролью невежественной «культуры MBA» как причины цикла финансовых крахов[7 - Henry Mintzberg, "A Crisis of Management, Not Economics," Globe and Mail (Toronto), March 31, 2009.].

Разумеется, мы осознаем себя в значительной мере продуктами своей культуры. Мы склонны одеваться, разговаривать, есть, играть и мыслить как люди, с которыми себя идентифицируем. Неважно, кто мы, – руководители компаний, балетные танцоры, священники, политики или полицейские. Мы носим униформу. Мы слушаем проповедников. Мы смотрим фильмы. А еще мы говорим и говорим.

Философ Оуэн Фланаган выразил это так: «Мы рождаемся в семьях и сообществах, где уже имеется некое представление о личности. Мы никак не влияем на размещение в пространстве образов, среди которых рождаемся. Они предшествуют нам, иногда опережая на века... Достигнув возраста обретения некоторого контроля, мы действуем по образу, по сценарию, который к этому моменту уже глубоко усвоен нами, по сюжету, уже составляющему элемент нашего представления о себе»[8 - Owen J. Flanagan, The Problem of the Soul (New York: Basic Books, 2002), 30.]. Мы можем стойко защищать это представление о себе, даже если оно все менее соответствует нам и все более – навязанному нам образу.

## Подлинное хищение персональных данных

Мы часто слышим о хищении персональных данных: кто-то стянул ваш бумажник и выдает себя за вас, пытаясь воспользоваться вашей кредиткой. Но вы станете жертвой куда более серьезного «хищения», если заблудитесь в чужих представлениях о вас. Вас настолько поглощают чужие планы, традиции культуры, давление политических и социальных факторов, что вы перестаете чувствовать, кто вы есть и на что способны в жизни. Это, на мой взгляд, и есть «подлинное хищение персональных данных». Это совершенно реальная беда, и происходит она постоянно, потому что люди просто-напросто не проводят различия между выводами собственного ума и тем, что внушает им культурная среда.

Хищения персональных данных буквально парализуют наших политических деятелей. Даже те из них, кто приходит в политику с благими намерениями, свободным умом и безусловной искренностью, позволяют окружению постепенно лишиться себя идентичности. Их поведением управляет не собственное суждение, а инерция мышления меж двух альтернатив. По словам бывшего американского конгрессмена, «они беспомощно сбиваются в группки за оборонительными рубежами своих партий. Складывается впечатление, что положение безвыходное»[9 - Lee H. Hamilton, "We Can Reconcile Polarized Politics," JournalStar.com, December 3, 2010, [http://journalstar.com/news/opinion/editorial/columnists/article\\_bf62ba78-9073-5d13-b19e-ef5a66ea2465.html](http://journalstar.com/news/opinion/editorial/columnists/article_bf62ba78-9073-5d13-b19e-ef5a66ea2465.html).].

Как только человек придумал зеркало, он начал терять свою душу. Внешность стала занимать его больше собственной сущности. Он словно разыгрывает сценарий, соответствующий своему общественному образу:

«Ненавижу политические сборища, но я же ответственный партиец и должен на них бывать».

«Опять этот парень из другой партии. Его очередь выступать. Не понимаю, зачем тратить на него время!»

«Как только люди верят в эту белиберду? Неужели у них нет ни капельки здравого смысла? Вот я – простой, здравомыслящий человек. Почему все не могут быть такими, как я? Они что, слепые?»

«Что-то в этом есть... Стоп! Не может он сказать ничего дельного! Это невозможно. Он же с другой стороны».

«Не понимаю, как такой разумный человек может быть настолько упертым».

Признать ценность образа, сформированного противоположной культурой, порой чрезвычайно болезненно для нашего культурно обусловленного «Я». («Хочешь сказать, что правда и истина не целиком на нашей стороне? Другая тоже может быть в чем-то права?») Однако у каждого из нас есть силы переступить границы нашего культурно обусловленного «Я»-представления. Мы

способны снять униформу, которую носим, а затем подняться над традиционными представлениями и всеми остальными символами единообразия.

С одной стороны, мы не запрограммированные машины. В отличие от автомобиля, часов или компьютера, каждый из нас наделен сугубо человеческим даром видеть более широкую картину, чем та, восприятие которой запрограммировано культурой. Мы осознаем себя. Осознанность означает, что мы способны мысленно занять внешнюю точку по отношению к самим себе и со стороны оценить собственные верования и поступки. Мы можем осмыслить то, о чем думаем. Мы в состоянии подвергнуть сомнению свои предположения. Машина на это не способна. Поскольку мы – осознающие себя существа, то вольны делать собственный выбор; мы креативны и наделены сознанием. Понимание того, что мы собой представляем, дает нам уверенность.

С другой стороны, нам никогда не удастся увидеть самих себя целиком и полностью. Глядя в зеркало, мы видим лишь часть себя. Остаются «мертвые зоны». Столкнувшись с конфликтом, люди, мыслящие меж двух альтернатив, редко подвергают сомнению привычные схемы действия. Они опираются на нормы своей культурной среды, которые кажутся им самим совершенно разумными, однако всегда не вполне адекватными. Синергия побуждает нас познавать не только других, но и самих себя, что неизбежно. Понимание этого учит нас смирению.

Если я действительно вижу себя, то также вижу и свои культурно обусловленные склонности. Я вижу, что во мне нуждается в дополнении, поскольку является неполным. Я вижу факторы, оказывающие на меня давление. Вижу чужие ожидания в отношении меня и свои истинные мотивы.

Но я могу заглянуть и за рамки своей культуры. Я вижу, какой вклад могу внести благодаря своему уникальному миропониманию. Вижу, на что могу повлиять. Я вижу себя самого не жертвой обстоятельств, а творцом будущего.

Задумайтесь об этом. Те из вас, кто действительно видят себя, понимают креативный парадокс – что они одновременно ограничены и безграничны. Они не путают свою мысленную карту с реальной территорией. Они знают, что их сфера восприятия имеет мертвые зоны, но вместе с тем их потенциал неисчерпаем. Поэтому они могут быть одновременно скромными и уверенными в себе.

Причина большинства конфликтов – непонимание этого парадокса, связанного с нами самими. С одной стороны, людям слишком самоуверенным не хватает самосознания. Они не понимают, что их восприятие всегда ограничено, поэтому настаивают на праве всегда поступать по-своему. («Я довольно прожил на свете, чтобы знать, когда я прав».) Неудивительно, что они почти ничего не добиваются и зачастую еще и успевают обидеть окружающих. С другой стороны, те, кто сосредоточивается только на своих ограничениях, впадают в зависимость. Они чувствуют себя жертвами и не свершают того, что могли бы.

Я называю этот парадокс креативным, поскольку только люди, понимающие, что не знают ответов на все вопросы, в принципе стараются отыскать ответ, и только те, кто сознает свой потенциал, достаточно отважны и уверены в своих силах, чтобы отправиться на поиски. Элиезер Юдковски, исследователь искусственного интеллекта, говорит: «Первый шаг к обретению Третьей альтернативы – решение ее поискать».

Мой сын Дэвид ищет Третью альтернативу всю жизнь. Вот что он об этом говорит:

Третья альтернатива – это основа всех ваших взаимодействий. Именно так следовало бы мыслить всем. Эту идею внушил мне отец, и это величайший урок, что он мне преподавал.

В колледже я стремился попасть в определенный класс, который мне было необходимо окончить, и слышал стандартный отказ: «К сожалению, все места заняты, мы не можем вас принять». Я обсудил это с отцом и спросил совета, как поступить. Он ответил: «Не сдавайся! Найди Третью альтернативу. Если тебе говорят, что мест нет, отвечай, что принесешь собственный стул или будешь учиться стоя. Скажи, что несмотря ни на что будешь учиться в этом классе. Скажи, что знаешь – другие на твоём месте сдались бы, но для тебя это важнее, чем для других, и ты намерен это доказать». И я попал в тот класс!

В детстве идея Третьей альтернативы казалась мне почти безумной. Но, начав ее применять, я был восхищен ее действенностью – я постоянно находил нужные мне пути.

Однажды я получил по-настоящему низкую оценку по физкультуре. Преподаватель устроил такой сложный экзамен, что все были поражены. Я пришел к отцу с вопросом: «Что мне делать? Я не могу допустить, чтобы в моем аттестате стояла такая отметка». Он посоветовал поговорить с профессором и найти способ получить высший балл. И я пошел к преподавателю: «Я действительно плохо сдал экзамен, как и многие другие, но наверняка могу что-нибудь сделать, чтобы улучшить оценку». Он озвучил все стандартные отказы, но я настаивал, и наконец преподаватель спросил: «Как ты поддерживаешь физическую форму?» Я ответил, что занимаюсь бегом в легкоатлетической команде. Он сказал: «Если пробежишь 400 метров быстрее, чем за 55 секунд, поставлю пять с минусом». Я тогда пробежал четырехсотметровку за 52 секунды – профессор явно придерживался устаревших представлений о том, что такое быстрый бег. Я попросил друга запустить секундомер, легко уложился в 52 секунды и вышел из зала, получив пятерку с минусом. Это один из случаев, когда мне пришлось проявить настойчивость и найти Третью альтернативу.

Я был воспитан в убеждении, что ее надо искать всегда, и она стала частью меня. Это вовсе не значит, что нужно быть пробивным, грубым или беспардонным, но я не мирюсь с отказом просто так. Всегда есть Третья альтернатива.

Случаи из жизни Дэвида – простые примеры того, как можно найти в самом себе семена Третьей альтернативы. Он сам – живой пример того, как мы можем измениться, переписав повесть, которую рассказываем себе про самих себя.

Самая могущественная наша способность

Наши парадигмы и культурные привязки пишут повесть нашей жизни. В каждой есть начало, сюжет и персонажи. Могут быть даже герои и злодеи. Бесчисленные второстепенные линии сливаются в одну общую фабулу. В повествовании случаются резкие повороты и виражи. Но самое важное для сюжета – конфликт. Без него нет истории. В любой великой повести присутствует какая-то борьба: герой борется со злодеем, народ – со временем, героиня – с собственной совестью, человек – со своими ограничениями. В глубине души мы считаем себя героем собственной повести (а в некоторых темных и порой чрезвычайно сложных обстоятельствах – и собственным врагом).



Люди, мыслящие меж двух альтернатив, играют роль загнанного мученика, ведущего неизбывную борьбу с антагонистом.

Но в повести звучит и третий голос, не принадлежащий ни герою, ни злодею. Этот голос рассказывает историю. Если мы по-настоящему сознаем сами себя, то понимаем, что мы не просто персонажи своей повести, но и ее рассказчики. Мы не только те, о ком она написана, мы сами – писатели.

Моя повесть – лишь часть гораздо более масштабных повествований: семьи, общины, всей культуры. Пусть мое влияние на развитие этих историй ограничено, но я очень многое определяю в том, как развивается сюжет моей повести. Я волен рассказывать собственную историю. Журналист Дэвид Брукс мудро замечает:

Наряду с множеством вещей, над которыми мы не властны, у нас все-таки есть возможность управлять своими историями. Мы имеем осознанный голос в выборе повествования, с помощью которого будем придавать миру смысл. Личная ответственность заключается в акте выбора и в постоянном пересмотре метарассказа, который мы ведем о самих себе.

Истории, которые мы выбираем, в свою очередь, помогают нам интерпретировать мир. Они заставляют нас направлять внимание на одни вещи и игнорировать другие. Они побуждают нас считать одно священным, а другое – отвратительным. Это структуры, оформляющие наши мечты и цели. Поэтому, хотя выбор повествования может показаться неким расплывчатым и чисто умозрительным упражнением, на практике он очень действен. Самая важная наша способность – способность выбрать линзу, через которую мы будем смотреть на реальность[10 - David Brooks, "The Rush to Therapy," New York Times, November 9, 2009.].

Мой сын Дэвид часто вспоминает историю о том, как собирался ходить на занятия в колледж с собственным стулом. На ней он демонстрирует, каким простым и эффективным может быть мышление по принципу Третьей альтернативы. Но на глубинном уровне эта небольшая зарисовка является важной сюжетной линией повести, которую он рассказывает себе о себе же: что он не жертва, что он не зажат в тиски двух альтернатив, что он сам отвечает за то, что Брукс называет «метарассказом» своей жизни.

В конфликтах сюжета нашей жизни мы не просто «персонажи». Мы и рассказчики, поскольку именно мы выбираем, как будет развиваться наша история. Я встречал множество людей, которые не понимали этой простой вещи и чувствовали себя в ловушке какого-нибудь чудовищного конфликта, не в силах изменить сюжет. Я наблюдал распри между супругами, каждый из которых превозносил собственный героизм в борьбе с этим чудовищем, упорно игнорируя тот факт, что они не только включены в сюжет, но и сами его создают. Супруги заявляли, что больше не любят друг друга, и совершенно терялись, слыша от меня, что оба вполне вольны вновь полюбить друг друга, если захотят. «Быть влюбленным» – чисто пассивное состояние; понятие «любить» связано с активными действиями – это глагол. Любовь как «чувство» – плод любви «как действия». Во власти двух людей совершать друг для друга поступки, проникнутые любовью, точно так же, как в их власти и причинять друг другу боль. Сценарий пишут они сами, а не кто-то другой.

Как я уже говорил, наша жизнь – это повесть, поскольку имеет начало. У нее есть также середина и конец. Большинство из нас пребывают где-то посередине повествования. Мы должны решить, как завершится рассказ.

Третья альтернатива всегда начинается с «Я». Она разворачивается изнутри наружу, из самых потаенных глубин человеческой личности, начинаясь с фундамента, составленного из уверенности в себе и смирения. Она развивается из парадигмы самосознания, позволяющей взглянуть на себя со стороны и оценить собственные предубеждения и склонности. Она исходит из признания того факта, что я сам пишу свою историю, и из готовности при необходимости ее переписать – ведь я хочу, чтобы она окончилась хорошо.

Задумайтесь об этом – глубоко задумайтесь. Если вы вовлечены в конфликт, спросите себя:

- Какова моя повесть? Следует ли мне изменить ее сюжет?
- Где в моем представлении о себе имеются мертвые зоны?
- Какое влияние воспитавшая меня культура может оказывать на мое мышление?

- Каковы мои подлинные мотивы?
- Верны ли предпосылки, из которых я исхожу?
- В чем мои предпосылки неполны?
- Тружусь ли я именно над тем результатом – окончанием повести, которого желаю?

## Парадигма 2: «я вижу тебя»

Смысл второй парадигмы – видеть в других людях людей, а не вещи.

Что мы видим, когда смотрим на других? Видим ли мы личность или просто обращаем внимание на возраст, пол, расу, политические и религиозные убеждения, физические или умственные ограничения, национальность, сексуальную ориентацию? Видим ли мы индивида, находящегося «вне группы» или «внутри группы»? Или же мы действительно видим уникальность, возможности, дарования каждого отдельного человека?

Возможно, мы на самом деле вообще не смотрим на людей так часто, как на собственные представления о них, предвзятые мнения или даже предпочтения.

Мы всегда чувствуем, когда кто-то «делает вид», различаем, имеем ли дело с самой личностью или с личиной. Вопрос стоит так: «Я тоже из тех, кто "делает вид"? Или я один из тех, кто смотрит на других людей с подлинным, искренним уважением?»

Парадигма «я вижу тебя» противоположна типичной парадигме «я воспринимаю тебя стереотипно», как показывает таблица далее. Помните: то, что мы видим, определяет то, что мы делаем, а то, что мы делаем, определяет результаты, которые мы получаем.

По сути, парадигма «я вижу тебя» связана с характером – с любовью к людям, великодушием, терпимостью и искренним вниманием к другому человеку. Если бы я придерживался парадигмы «я воспринимаю тебя стереотипно», то нельзя было бы поручиться, что я так же близко к сердцу принимаю чужие интересы, как и свои, а обретение Третьей альтернативы стало бы и вовсе невозможно. Глядя на вас, я видел бы лишь представителя другой стороны. Возможно, я держался бы с вами вежливо, но это было бы показное, фальшивое уважение.

Название этой действенной парадигмы – «я вижу тебя» – подсказала мне мудрость африканского народа банту. Его представители приветствуют друг друга словами «я вижу тебя», что подразумевает: «я признаю твою уникальную индивидуальность». Это все равно что сказать: «Моя человеческая природа неразрывно связана, переплетена с твоей». Все это части духа Убунту.

Перевести это слово очень трудно. Оно означает нечто вроде «личность, индивидуальность», но главное его значение – «человека делает человеком только взаимосвязь с другим человеком». Специалист по охране здоровья Элизабет Лессер поясняет: «Я нуждаюсь в тебе, чтобы стать мной, а ты нуждаешься во мне, чтобы стать тобой». Поясним эту уникальную африканскую идею на примере: «Слова "у Мэри есть Убунту" означали бы, что Мэри известна как заботливая, внимательная к другим личность, честно выполняющая все свои социальные обязательства». Но они означали бы также и нечто большее: «Без Убунту Мэри не будет знать, что она красива, умна или остроумна. Мэри видит свою идентичность только в связи с другими людьми»[11 - Michael Battle and Desmond Tutu, *Ubuntu: I in You and You in Me* (New York: Church Publishing, 2009), 3.].

Понять, что такое Убунту, помогает и сравнение с его противоположностью – стереотипным восприятием. Воспринимать кого-либо стереотипно значит выкидывать из общей картины фрагменты, как раз и определяющие его как неповторимую индивидуальность. Мы говорим: «Ну, он же продавец – агрессивный, пробивной». «Она из тех дамочек, что поглощены собственной особой, и уверена, что мир вращается вокруг нее». «Он личность типа А». «Он нахал». «Он финансист». «А чего вы хотели? Он же трепло!» «Она из карьеристок». Мы неспособны увидеть этих людей как индивидуальностей, а не как представителей определенного типа.

Согласно духу Убунту, действительно видеть других людей значит ценить дары, которые могут принести лишь они: их таланты, ум, опыт, мудрость и различие подходов. В обществе, проникнутом Убунту, путешественникам не нужно нести с собой провиант, их нужды будут удовлетворены дарами людей, которые встретятся им в пути. Но эти материальные дары – лишь внешнее выражение гораздо более ценного дара, своей самости. Если мы отвергаем дар самости или не ценим его, то лишаемся возможности пользоваться преимуществами уникальных возможностей другого человека.

Объясняя смысл Убунту, Орланд Бишоп, глава фонда Shade Tree Multicultural Foundation в Уоттсе (Калифорния), рассказывает, как много мы теряем из-за того, что не умеем по-настоящему увидеть друг друга: «Наша современная цивилизация отняла у людей свободу, и не потому, что одна культура подчиняет себе другую, а потому, что мы утратили представление о том, что такое зрение и в чем в действительности заключается врожденная способность видеть»[12 - Orland Bishop, "Sawubona," <http://www.youtube.com/watch?v=2IjUkVZRPK8&feature=related>. Accessed November 22, 2010.].

Обретение духа Убунту имеет решающее значение для мышления по принципу Третьей альтернативы. В конфликтных ситуациях я не смогу создать с вами синергию, если вижу в вас только символ противоположной стороны. Дух Убунту не сводится к пониманию необходимости вежливо держаться с оппонентом. Он означает, что мое человеческое начало сращено с вашим – что, если мои действия унижают вас, этим я унижаю себя самого. Почему? Потому что, низводя вас до положения вещи, я проделываю то же самое и с собой.

Недавно моя знакомая ехала в машине по городу, как вдруг ей начал сигналить и махать другой водитель. Она притормозила, думая, что с ее автомобилем что-то не в порядке. Но другой водитель на скорости подрулил вплотную к ней, выкрикнул оскорбления в адрес одного политика и едва не вытолкнул ее на обочину. Тогда она сообразила, что на бампер ее машины наклеен стикер в поддержку этого политика. Для разъяренного водителя моя знакомая была не человеком, а вещью, наклейкой на бампере, ненавистным символом.

Взбешенный автомобилист обезличил мою приятельницу. Но при этом он оскорбил свое собственное человеческое начало. У этого человека наверняка есть дом, работа, семья. Видимо, есть люди, которые его любят. Но в момент выбора он стал чем-то меньшим, чем человек, – всего лишь инструментом

выражения идеологии.

Обезличивание других, которое мы часто называем стереотипным восприятием, порождается глубокой неуверенностью в самом себе. Из этого источника проистекают и конфликты. Психологи знают, что большинство из нас лучше помнят о других плохое, чем хорошее. «Мы возлагаем на людей ответственность за дурное поведение, но не воздаем им должное за хорошее», – говорит знаменитый психолог Оскар Ибарра. По его мнению, это происходит потому, что, воспринимая других в черном свете, мы чувствуем свое превосходство. Ибарра обнаружил, что с появлением у человека нормального, реалистичного восприятия себя отрицательные воспоминания исчезают[13 - David Schneider, The Psychology of Stereotyping (New York: Guilford Press, 2004), 145.]. Поэтому парадигма «я вижу себя» предшествует парадигме «я вижу тебя».

Люди – не вещи

В знаменитой книге «Я и Ты»[14 - Бубер М. Я и Ты. – М.: Высшая школа, 1993.] великий философ Мартин Бубер учил, что мы слишком часто относимся друг к другу как к объектам, а не людям. Объект – это Оно, но личность – Ты. Если я обращаюсь с человеком так, будто передо мной Оно, объект, которым я могу пользоваться в собственных интересах, я и сам превращаюсь в Оно – я уже не живое существо, а механизм. Отношения между Оно и Оно – не то же самое, что отношения между Я и Ты. «Человечность простого Оно, чисто воображаемое... не имеет ничего общего с живой человечностью, – говорит Бубер. – Если человек допустит его господство, то постоянно разрастающийся мир Оно перерастет его и лишит реальности его собственное Я».

Мы полагаем, что если низвести человека до положения вещи, то его будет легче контролировать. Поэтому компании обозначают своих сотрудников презрительным термином «трудовые ресурсы», словно это не более чем очередная строчка в финансовом отчете, наряду с налогами и кредиторской задолженностью. Поэтому большинство людей в большинстве организаций воспринимаются исключительно с точки зрения их функции, хотя у них гораздо больше креативности, изобретательности, находчивости, ума и таланта, чем требует или даже позволяет выполняемая ими работа! Тот, для кого люди – вещи, несет огромные потери от упущенных возможностей. Никакой

финансовый отчет не отразит эту колоссальную потерю – нераскрытый потенциал людей, их не проявленные возможности.

Напротив, Бубер говорит: «Если в моих глазах человек – это Ты... то он не вещь среди других вещей»[15 - Martin Buber, I and Thou (New York: Simon & Schuster, 2000), 23, 28, 54.].

Бубер использует местоимение «ты», потому что оно подразумевает нечто большее, чем внешнее уважение, в нем звучит благоговейное отношение к другому человеку. Оно предполагает интимность, открытость и доверие. Взгляд же на другого как на Оно предполагает отстраненность, равнодушие и подталкивает к эксплуатации.

Я искренне сочувствую несчастным душам, не испытывающим почтения к человеку. Научиться понимать другого, не стремясь контролировать его или манипулировать им, – все равно что ступить на священную территорию. Это невероятно обогащает душу. Карл Роджерс красноречиво описывает собственный опыт такого рода:

Одно из чувств, дающих наиболее глубокое удовлетворение... я испытываю, когда восхищаюсь человеком так же, как восхищаюсь закатом. Люди могут быть столь же чудесны, как закат солнца, если дать им такую возможность. Пожалуй, причина нашего неподдельного восхищения закатом заключается в том, что мы не можем его контролировать. Созерцая закат, я ведь не говорю: «Пригаси-ка оранжевые сполохи в правом углу, подбавь пурпура над горизонтом и еще немного розового в оттенке облаков». Я этого не делаю. Я не пытаюсь контролировать закат солнца. Я благоговейно смотрю, как оно садится[16 - Carl Rogers, A Way of Being (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1995), 22.].

Утрата способности испытывать это благоговение при виде другого человека – возможно, величайшая трагедия человечества.

В 1964 г. борец за свободу Нельсон Мандела начал отбывать 27-летний срок заключения в одиночной камере на острове Роббен. Молодой правовед, он взбунтовался против системы апартеида, подавлявшей таких, как он, чернокожих африканцев. «Тысячи проявлений высокомерия, тысячи унижений и тысячи ситуаций, уже стершихся из памяти, пробудили во мне гнев, бунтарский дух, стремление побороть систему, закабалившую мой народ», – объясняет он[17 - Nelson Mandela, In His Own Words (New York: Hachette Digital, 2. 2003), xxxii.]. В тюрьме Мандела испытывал то же чувство еще острее и поначалу еще больше ожесточился.

Но постепенно его сердце смягчилось. Через многие годы после освобождения Манделы я лично встречался с ним. Я спросил: «Сколько времени понадобилось, чтобы преодолеть ожесточенность в отношении надзирателей – людей, которые мучили вас и обращались с вами с таким чудовищным пренебрежением?» Он ответил: «Около четырех лет». Я спросил о причинах этой перемены и услышал в ответ: «Они говорили об отношениях друг с другом, о своих семьях, и я осознал, что эти люди – тоже жертвы системы апартеида».

Один молодой охранник, Кристо Бранд, так описывал историю собственного перерождения: «Когда я поступил на работу в Роббен-Айленд, мне сказали, что люди, которых мы сторожим, ничем не лучше зверей. Некоторые тюремщики ненавидели заключенных и были с ними очень жестоки»[18 - "Christo Brand," The Forgiveness Project, <http://theforgivenessproject.com/stories/christo-brand-vusumzi-mcongo-south-africa/>. Accessed November 23, 2010.]. Но затем ему поручили надзирать за Нельсоном Манделой. «Когда я пришел в тюрьму, ему уже было 60 лет. Он держался очень просто, по-свойски и вежливо. Нельсон Мандела относился ко мне с уважением, и мое уважение к нему росло. Понемногу завязалась дружба, хотя он и был заключенным».

Эта дружба полностью изменила жизнь Кристо Бранда. Он начал оказывать Манделе услуги, тайно проносил ему хлеб и передавал письма. Бранд даже нарушил правила – устроил Манделе встречу с маленьким внуком. «Мандела тревожился, что я попадусь и меня накажут. Он написал моей жене письмо, где убеждал, что я должен продолжать учебу. Даже будучи заключенным, он побуждал тюремщиков учиться».

Мандела очень привязался к маленькому сыну Бранда Райану – тому позволялось навещать его, и мальчик полюбил его как родного дедушку. В дальнейшем, когда Мандела был президентом Южно-Африканской Республики, его фонд



поддержки образования предоставил Райану стипендию[19 - Andrew Meldrum, "The Guard Who Really Was Mandela's Friend," Observer (London), May 20, 2007, <http://www.guardian.co.uk/world/2007/may/20/nelsonmandela>. Accessed November 23, 2010.].

И для Нельсона Манделы, и для Кристо Бранда их отношения перешли от Я – Оно к Я – Ты. Молодой человек, считавший чернокожих животными, в итоге полюбил старого заключенного и стал противником системы апартеида. Старик, считавший белых врагами, искренне привязался к молодому охраннику. Это был лишь один шаг в том, что Мандела называл «долгой дорогой к свободе» от собственных предрассудков.

Мандела пишет: «В эти долгие годы одиночества моя жажда свободы для собственного народа превратилась в жажду свободы для всех, белых и черных. Для меня было ясно как день, что угнетатель нуждается в освобождении столь же определенно, что и угнетаемый... Угнетаемый и угнетатель в равной мере ограблены, лишены своего человеческого начала»[20 - Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 2000), p. 544.]. В силу этого мировосприятия банту сказали бы, что Мандела обладает Убунту.

Это превращение произошло, когда отношения стали по-настоящему личностными. Мандела и Бранд начали видеть друг в друге личность, а не представителя ненавистной противоположной стороны. Начав наконец действительно видеть друг друга, говорит архиепископ Десмонд Туту, «мы замечаем отблеск чего-то лучшего... когда весь мир оживляется духом сострадания и чудесными проявлениями великодушия, когда ненадолго мы оказываемся связанными друг с другом узами заботливой человечности»[21 - Desmond Tutu, *No Future Without Forgiveness* (New York: Doubleday, 1999), 265.]. Такова сила парадигмы «я вижу тебя».

Если я следую парадигме «я вижу тебя», то испытываю к вам подлинное, а не деланное уважение. Я вижу вас, а не противоположную сторону в конфликте. Я знаю, что ваша повесть богата и многогранна, полна волнующих откровений. Согласно парадигме «я вижу тебя» вы и я вместе обладаем уникальной силой, потому что ваши и мои сильные стороны дополняют друг друга. Такая комбинация не имеет аналогов. Вместе мы можем подняться до Третьей альтернативы. Это невозможно, если мы действуем в рамках парадигмы стереотипного восприятия.

В парадигме «я вижу тебя» я обладаю Убунту; моя эмпатия распространяется далеко. Если я действительно вижу вас, значит, я предрасположен вас понять, почувствовать то, что чувствуете вы, а значит, свести конфликт к минимуму и добиться максимальной синергии между вами и мной. Напротив, если вы находитесь вне моего круга эмпатии, я не могу ощутить, что вы чувствуете, не могу увидеть то, что вы видите, и ни вы, ни я не можем быть столь же сильными, проницательными или передовыми, какими были бы вместе.

Я призываю вас серьезно отнестись к этой парадигме и в личной жизни действовать согласно ей. Вспомните одного-двух человек – это могут быть коллеги, друзья, члены семьи, – которых должны будете увидеть. Вы поняли, что я имею в виду. Есть ли у них основания считать, что вы их недооцениваете, игнорируете, имитируете уважение к ним? Вы обсуждаете их у них за спиной? Они для вас символы или реальные люди со своими достоинствами и недостатками, характерными особенностями и противоречиями, удивительными дарованиями и непознанными «белыми пятнами» – такие же, как и вы?

Парадигма 3: «я обращаюсь к тебе»

Смысл этой парадигмы – сознательно искать взгляды, идущие вразрез с вашими, вместо того чтобы избегать их или защищаться от них.

Если кто-то смотрит на вещи не так, как вы, лучшее, что вы можете ему ответить: «Вы не согласны? Я должен вас выслушать!» А потом так и поступить.

Самые сильные лидеры не отрицают конфликт и не пытаются его задавить. Они воспринимают его как возможность продвинуться вперед, потому что знают: нет ни роста, ни открытий, ни инноваций – ни, разумеется, мира, – если провокационные вопросы не задаются в открытую и не решаются честно.

Эффективные лидеры не игнорируют, не понижают в должности и не увольняют того, кто с ними не согласен, а идут к нему и говорят: «Если человек с вашим умом, опытом и преданностью делу не согласен со мной, значит, есть что-то, чего я не понимаю, но должен понять. Мне нужно взглянуть на ситуацию с ваших позиций, с вашей точки зрения».

Я называю эту парадигму «я обращаюсь к тебе», чтобы выразить тот глубокий сдвиг мышления, без которого Третья альтернатива недостижима. Сталкиваясь с кем-то, кто со мной не согласен, я, как любой другой человек, автоматически занимаю оборонительную позицию. Именно поэтому Третья альтернатива противоречит всякой очевидности. Она побуждает меня высоко ценить людей, отличающихся от меня, а не отгораживаться от них крепостными стенами.

Противоположность парадигмы «я обращаюсь к тебе» – парадигма «я защищаюсь от тебя» (см. противопоставления в таблице ниже). Помните: то, что мы видим, определяет то, что мы делаем, а то, что мы делаем, определяет результат, который мы получаем.

Моя сокровенная идентичность выражена в моих мыслях, идеях, инстинктах и, следует это признать, в моих предубеждениях. Поэтому Третьей парадигме должны предшествовать первые две – «я вижу себя» и «я вижу тебя». Мышление по принципу Третьей альтернативы требует глубокой внутренней уверенности, которая опирается на реалистичное представление о себе и на признание исключительности своего дара и способа восприятия. Защитный менталитет противоположен: он питается неуверенностью, самообольщением и обезличиванием людей, которые от нас отличаются.

Парадигма «я обращаюсь к тебе» исходит из принципа, что истина сложна и многогранна и что каждый, скорее всего, владеет маленьким ее фрагментом. «Истина редко бывает чистой и никогда – однозначной», – сказал Оскар Уайльд. Никто не знает всей правды. Люди, мыслящие по принципу Третьей альтернативы, сознают, что их восприятие тем ближе к реальности, чем больше фрагментов истины они соберут. Поэтому они сознательно ищут иные ее элементы. Если вы знаете истину, которой не знаю я, почему бы мне не найти вас и не попросить научить меня ей?

Подчеркиваю: это радикальный сдвиг мышления, в рамках которого конфликт рассматривается не как проблема, а как возможность. Глубокое расхождение во мнениях видится широкой дорогой к знанию, а не крепостной стеной. Во многих книгах об искусстве ведения переговоров всегда подчеркивается необходимость

найти пункты, по которым вы можете прийти к согласию, найти сферу общего интереса. Это важно. Но, возможно, еще важнее увидеть различия и извлечь из них пользу.

Люди имеют разные взгляды – это не просто естественно, это жизненная необходимость. За долгие годы я множество раз повторял, что если два человека сходятся во мнении, то один из них лишний. Мир без различий был бы миром одинаковости, где невозможен прогресс. Однако вместо того чтобы ценить различия, мы пытаемся оградить себя от них, потому что убеждены, что они угрожают нашей идентичности. Люди, страдающие из-за защитного менталитета, окружают себя стенами, чтобы удержать свои позиции, вместо того чтобы двигаться вперед.

## Стены

Самое обескураживающее в типичном подходе к урегулированию конфликтов – бетонные стены наших мнений. История знает множество примеров, когда символические стены между людьми превращались в настоящие. Такая стена выросла в Берлине между капитализмом и социализмом, а на Ближнем Востоке – между Израилем и Палестиной. Пока стены стоят, мы не можем идти вперед, и так будет до тех пор, пока хотя бы один из нас не захочет обратиться к другому и по-настоящему его понять.

Эти стены сложены из бездумно принятых клише. Политические клише, конечно же, самый очевидный способ манипулирования, однако банальности окружают нас повсюду, дома и на работе. Одни и те же обвинения под видом утверждений повторяются год за годом, сильно накаляя страсти жертв мышления меж двух альтернатив, но почти не давая света всем остальным:

«Жадный до наших налогов либерал!»

«Бессердечный консерватор!»

«Потворствующий преступникам!»

«Разжигатель расизма!»

«Малодушный пройдоха!»

«Озолотившийся прислужник военно-промышленного комплекса!»

«Если мы тебя изберем, террористы победят!»

«Если мы тебя изберем, богатые станут еще богаче, а бедным останется только в петлю!»

«Социалист!»

«Фашист!»

В «Путешествиях Гулливера»[22 - Свифт Дж. Путешествия Гулливера. – М.: АСТ, Астрель, 2011.] Джонатана Свифта описана удивительная социальная группа – жители города Лапуты, правящая элита своей страны. Они пришли к выводу, что реальный разговор с кем-либо требует слишком больших усилий, поэтому имеют при себе сумки с символами, которые просто демонстрируют друг другу при встрече. «Я часто видел, – рассказывает Гулливер, – как двое таких мудрецов открывают сумки и целый час ведут беседу, затем убирают принадлежности и отбывают». Очевидно, Свифт высмеивает членов правительства и лидеров делового мира, которые мусолят одни и те же затертые до дыр темы вместо нормального диалога.

Сегодня в этих актах псевдокоммуникации проскальзывают новые ядовитые ноты. Цивилизованность дискуссий сейчас низка как никогда. Озлобленность, раздоры, безысходность, раскол... Даже на самом высоком государственном уровне, где некогда царило взаимное уважение, вновь и вновь происходят выплески негативных эмоций вместо диалога. Мышление меж двух альтернатив становится ядом.

В Интернете, в так называемых новостях по кабельному TV, на радиостанциях всех стран демагоги нашли короткий путь к богатству – хвалой и хулой загонять людей во враждующие лагеря. Одни из демагогов считают себя мучениками, другие не скрывают, что их единственная цель – прибыль, но многие заняты тем,

что разжигают ненависть ко всякому, кто от них отличается. Их примитивный менталитет, «мы против них», по словам профессора Рональда Арнетта, «создает иллюзию остроты восприятия, хотя в действительности это лишь отказ узнать и понять новое, ознакомившись с иной точкой зрения»[23 - Ronald C. Arnett, *Communication and Community: Implications of Martin Buber's Dialogue* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1986), 34.].

Интернет обернулся новообретенной силой для формирования изолированных групп, отмечает в своей книге «Незаменимый. Можно ли без вас обойтись?» предприниматель Сет Годин[24 - Годин С. *Незаменимый. Можно ли без вас обойтись?* - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010, [http://www.ted.com/talks/seth\\_godin\\_on\\_the\\_tribes\\_we\\_lead.html](http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_the_tribes_we_lead.html). Accessed November 20, 2010.]. Это удивительная вещь. Все и каждый, от философа-стоика до исполнителя украинских народных танцев, могут объединиться и вместе изучать предмет своего общего интереса. Однако у сбивания в группки есть и мрачная сторона: люди объединяются только с теми, кто мыслит сходным с ними образом. Два человека, забивающие в Google один и тот же вопрос, получают два разных ответа, потому что изоциренная поисковая машина уже знает, какого рода он должен быть для каждого из них. Не ирония ли, что, имея возможность услышать в Интернете множество разных голосов, люди, запертые за цифровыми стенами, уклоняются от любого контакта, от всякого обдумывания иных точек зрения. Они напоминают жителей Лапуты, сопровождающих обмен банальностями энергичными знаками одобрения и замыкающих свой слух для всего прочего.

### «Жезл оратора»

С давнего времени и по сей день мне мешают жить служители враждебности и разлада. Я пытался противостоять им, рассказывая о парадигме «Я обращаюсь к тебе». Я встречался более чем с 30 главами государств и с бесчисленными лидерами корпораций и правительств. Я общался со школьниками от Сингапура до Южной Калифорнии. И всегда учил одному: тому, что называю «коммуникацией с "жезлом оратора"».

Много столетий коренные жители Америки использовали на своих племенных советах такой жезл, демонстрирующий, кто имеет право держать речь. Пока он находится в руках говорящего, пока оратор не убежден, что его выслушали и поняли, никто не смеет его прервать. Однажды очень уважаемая группа лидеров коренных американцев наградила меня традиционным «жезлом оратора», которым я очень дорожу. (На той же церемонии они дали мне имя «Белоголовый орлан»!)

Символика «жезла оратора» заслуживает более близкого знакомства:

В руках у того, кто держит «жезл оратора», находится священная сила слов. Только он один может говорить, пока жезл у него; остальные члены совета должны хранить молчание. Орлиное перо, прикрепленное к жезлу, дает говорящему смелость и мудрость говорить правдиво и разумно. Кроличий мех на конце жезла напоминает ему, что слова должны исходить из самого сердца и быть теплыми и мягкими. Синий камень напоминает, что Великий дух слышит речи его сердца так же хорошо, как и слова, которые он произносит. Перламутровая раковина, переливающаяся и всегда принимающая разный вид, напоминает, что меняются весь мир, каким Бог его создал, – дни, времена года, годы, – а также люди и ситуации. Четыре бусины разного цвета – желтая (восход солнца – восток), красная (закат солнца – запад), белая (снег – север) и зеленая (земля – юг) – символизируют силы Вселенной, которые пребывают с ним во время его речи, помогая ему раскрыть свое сердце. К жезлу прикреплен пук шерстинок великого быка. Оратор должен говорить с силой и мощью этого огромного животного[25 - Carol Locust, "The Talking Stick," Acacia Artisans: Stories and Facts, <http://www.acaciart.com/stories/archive6.html>. Accessed October 10, 2010.].

Описание «жезла оратора» индейцев чероки прекрасно подытоживает все то, чему я пытаюсь учить. Смысл обладания жезлом – не победить другого в споре, а услышать его повесть и постичь его сердце. Для этого нужны смелость, мудрость и соединение любви к истине с состраданием. В глобальной культуре XX в. нет ничего столь жизненно необходимого, как способность понять другого, вместо того чтобы пытаться его подчинить. Коммуникация с помощью ораторского жезла – нравственный императив нашего времени.

Жезл играет главную роль во время круга говорящих – старейшины созывают его, чтобы обсудить важные проблемы и принять значимые решения. По традиции, он не является местом дебатов. Д-р Карол Локуст так описывает его: «Круг собирается для того, чтобы каждый мог высказать свою истину в месте, где царят доверие и безопасность... Ни один не выделяется из числа других, все равны, и у круга нет ни начала, ни конца, поэтому все произнесенные слова встречаются с одинаковым уважением».

Корни традиции круга говорящих уходят в глубь времен, но они нашли свое выражение в мифе об основании союза ирокезских племен. Столетиями пять народностей, обитавших в низовьях североамериканских Великих озер, вели друг с другом кровопролитные войны. Каждое племя стремилось господствовать над остальными. Возможно, уже в XII в. среди них объявился молодой чужеземец, которого легенда именует Деганавида (Миротворец), и все изменил.

Миф повествует, что он нашел кровожадного воина, жизнь которого была полна насилия. Этот человек вселял в людей такой ужас и был так дистанцирован от остальных, что ему даже не дали имени. Однажды вечером Миротворец подкрался к жилищу безымянного воина и взобрался наверх, где сквозь отверстие в крыше выходил дым его очага. В жилище воин сидел, задумавшись у греющегося над огнем котла. Увидев отраженное в воде лицо незнакомца, взиращее на него из водной глубины, воин был поражен его красотой и погрузился в размышления о злом пути, которым шел.

Когда незнакомец спустился с крыши и вошел в хижину, воин обнял его. «Я удивился, что на меня смотрит со дна котла человек. Его красота тронула мое сердце... Я пришел к выводу, что, наверное, это я сам гляжу оттуда. И в этот миг я подумал: "Моя привычка убивать людей не соответствует этой красоте"».

Воин раскрыл перед незнакомцем свою душу. Он рассказал свою повесть, и Миротворец с уважением выслушал его. Наконец воин сказал: «Итак, я закончил. Теперь твой черед, и уже я буду слушать все, что ты мне скажешь».

Миротворец ответил ему: «Ты только что изменил весь строй своей жизни. Теперь у тебя появилось новое состояние духа, которое называется Справедливостью и Миром». Они вновь заглянули в воду вместе и увидели, как похожи друг на друга. Миротворец дал воину имя – Гайавата, и двое мужчин вместе «повели многолетнюю интеллектуальную и духовную борьбу» за то, чтобы объединить племена мохоков, онайда, онондага, кайюга и сенека в



нынешний союз ирокезов[26 - William Nelson Fenton, *The Great Law and the Longhouse: A Political History of the Iroquois Confederacy* (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 1998), 90–91.]. Этот союз, который иногда называют «старейшей в мире существующей демократией прямого участия», начался как Третья альтернатива беспрестанной войны, с одной стороны, и порабощения самым сильным племенем остальных племен – с другой. С тех пор пять народностей никогда больше не воевали друг с другом. Конституционный строй ирокезов, именуемый Великим законом мира, существует по сей день. Его возглавляет совет глав кланов, а большинство решений принимается консенсусом, в котором все представители имеют равные голоса[27 - *Encyclopedia of the Haudenosaunee (Iroquois Confederacy)*, ed. Bruce Elliott Johansen and Barbara Alice Mann (Westport, CT: Greenwood Publishing Group), 246.]. Этот совет играет важную роль, но занимается исключительно крупными вопросами, а большинство проблем местного уровня разрешаются советами племен, составляющими уникальную федеральную систему управления. Любопытно, что советы женщин имеют право наложить вето на решения лидеров-мужчин.

Историки расходятся во мнениях о степени влияния союза ирокезских племен, но он в любом случае послужил моделью при создании Соединенных Штатов. За несколько десятилетий до Войны за независимость Бенджамин Франклин первым предложил аналогичное объединение британских колоний в Америке. На него произвела большое впечатление остроумная ирокезская «схема объединения»: «Она пережила столетия и оказалась нерушимой». Если им это удалось, вопрошал Франклин, почему не удастся колониям?[28 - Цит. по: Susan Kalter, *Benjamin Franklin, Pennsylvania, and the First Nations* (Champaign: University of Illinois Press, 2006), 28.]

Таково великое наследие первого круга говорящих, родившегося в миг, когда Гайавата увидел себя и своего брата отраженными в воде. Результатом, по словам Миротворца, стало «новое состояние духа» – парадигмы «я вижу себя» и «я вижу тебя», – которое «изменило весь строй» жизни Гайаваты. Чтобы распространить среди народов это новое состояние духа, два человека задействовали парадигму «я обращаюсь к тебе» – организовывали круги говорящих везде, где оказывались, устанавливали среди пяти народностей Великий закон мира. Его символом стал ораторский жезл.

Почти тысячу лет с тех пор пять народностей жили в мире, в то же время так называемый цивилизованный Запад «обогащал» историю войнами и массовыми убийствами.

## Способность к эмпатии

Психологи сказали бы, что сущность коммуникации с «жезлом оратора» – это эмпатическое слушание. Обучению ему я посвятил немалую часть своей жизни, поскольку рассматриваю его как ключ к миру и синергии. Это не очередной прием манипулирования людьми. Гайавата дал выход всему своему одиночеству, гневу и чувству вины, потому что Миротворец стремился найти его и выслушать как слова, так и исповедь сердца воина. Только освободившись от своих пут, Гайавата был готов услышать послание Миротворца: «Итак, я закончил. Теперь твой черед, и уже я буду слушать все, что ты мне скажешь».

Что такое эмпатия? Мне нравится определение израильского философа Кена Ламперта: «Эмпатия имеет место, когда мы находим сами себя... в уме другой личности. Мы наблюдаем реальность ее глазами, испытываем ее эмоции, разделяем ее боль»[29 - Khen Lampert, Traditions of Compassion (New York: Palgrave-Macmillan, 2006), 157.]. Представляется, что способность к эмпатии «встроена» в нас: даже новорожденные кричат, услышав крик другого младенца.

Эмпатия отличается от симпатии, которая заключается в том, чтобы соглашаться с кем-то или занимать его сторону в конфликте. Эмпатически слушать не значит соглашаться с точкой зрения другого человека. Это значит пытаться понять его взгляды. Это значит прислушиваться как к содержанию высказывания, так и к эмоциям, которые выражает другой человек, что дает нам способность влезть в его шкуру и на собственном опыте испытать, что он чувствует.

Я уподобляю эмпатическое слушание предоставлению человеку «психологического воздуха». Если бы в эту самую секунду вас душили, то вы не желали бы ничего, кроме возможности вздохнуть – немедленно! Но когда дыхание восстановлено, нужда удовлетворена. Подобно необходимости в воздухе, самая главная психологическая потребность человека – быть понятым и

оцененным.

Эмпатически слушая другого человека, вы даете ему психологический воздух. Теперь, когда эта жизненная потребность удовлетворена, вы можете сосредоточиться на решении самой проблемы. В мире, полном конфликтов, великое множество людей чувствуют себя не услышанными, лишенными права голоса, разочарованными тем, что их игнорируют или неправильно понимают. Человек, готовый слушать – действительно слушать, – владеет ключом, отпирающим ментальную тюрьму, где задыхается человек. Вот как Карл Роджерс описывает реакцию людей, действительно почувствовавших, что их услышали:

Почти всегда, если человек понимает, что его выслушали со всем вниманием, у него увлажняются глаза. Думаю, в каком-то смысле он действительно плачет от радости и словно говорит: «Слава богу, кто-то услышал меня. Кто-то знает, что это такое – быть мной». В такие моменты мне представляется заключенный в темнице, который день за днем выстукивал морзянкой послание: «Меня кто-нибудь слышит? Есть тут кто-нибудь?» И наконец однажды услышал слабые удары, складывающиеся в слово «да». Реакция очевидна – он избавлен от одиночества; он снова стал человеком[30 - Rogers, A Way of Being, 10.].

Я обращаюсь к вам, я слышу вас, и стены рушатся. Подумайте, как может повлиять на наши несчастливые браки, правовые споры, политические баталии, самые острые конфликты возможность наконец сказать: «Слава богу, кто-то слышит меня». Эмоциональное напряжение спадает, и мы можем двигаться к Третьей альтернативе.

Способность чувствовать то, что чувствует другой, является врожденной. В начале 1990-х гг. ученые открыли особый тип клеток головного мозга, которые назвали «зеркальными нейронами». Они активизируются всякий раз, когда мы сами выполняем какое-то действие или видим, как их выполняет другой человек. Итальянские ученые сначала заметили этот феномен у обезьян. В ходе экспериментов они изучали, какие клетки мозга активизируются, когда испытываемая обезьяна тянется за едой, и с изумлением увидели, что те же самые клетки активизируются, когда она наблюдает за другой

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Комментарии

1

Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

2

Полный текст отчета «Третья альтернатива: самые серьезные препятствия»  
выложен по адресу

[http://franklincoveyresearch.org/catalog/3rd\\_alternative\\_survey\\_2011.pdf](http://franklincoveyresearch.org/catalog/3rd_alternative_survey_2011.pdf).

3

Elizabeth Lesser, "Take the 'Other' to Lunch," dotsub.com, no date,

<http://dotsub.com/view/6581098e-8c0d-4ec0-938d-23a6cb9500eb/viewTranscript/eng>.

4

Пример взят из кн.: R. Buckminster Fuller, Synergetics-Explorations in the Geometry of Thinking (New York: Macmillan, 1975), 6.

5

Цит. в: Stephen R. Covey, "The Mission Statement that Changed the World," The Stephen R. Covey Community, <http://www.stevencovey.com/blog/?=14>.

6

Дополнительно об условиях, способствующих развивающимся, креативным отношениям, чит. в: Carl Rogers, On Becoming a Person (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1995), 61-63.

7

Henry Mintzberg, "A Crisis of Management, Not Economics," Globe and Mail (Toronto), March 31, 2009.

8

Owen J. Flanagan, The Problem of the Soul (New York: Basic Books, 2002), 30.

9

Lee H. Hamilton, "We Can Reconcile Polarized Politics," JournalStar.com, December 3, 2010,  
[http://journalstar.com/news/opinion/editorial/columnists/article\\_bf62ba78-9073-5d13-b19e-ef5a66ea2465.html](http://journalstar.com/news/opinion/editorial/columnists/article_bf62ba78-9073-5d13-b19e-ef5a66ea2465.html).

10

David Brooks, "The Rush to Therapy," New York Times, November 9, 2009.

11

Michael Battle and Desmond Tutu, *Ubuntu: I in You and You in Me* (New York: Church Publishing, 2009), 3.

12

Orland Bishop, "Sawubona,"  
<http://www.youtube.com/watch?v=2ljUkVZRPK8&feature=related>. Accessed November 22, 2010.

13

David Schneider, *The Psychology of Stereotyping* (New York: Guilford Press, 2004), 145.

14

Бубер М. Я и Ты. – М.: Высшая школа, 1993.

15

Martin Buber, *I and Thou* (New York: Simon & Schuster, 2000), 23, 28, 54.

16

Carl Rogers, *A Way of Being* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1995), 22.

17

Nelson Mandela, *In His Own Words* (New York: Hachette Digital, 2. 2003), xxxii.

18

"Christo Brand," The Forgiveness Project,  
<http://theforgivenessproject.com/stories/christo-brand-vusumzi-mcongo-south-africa/>.  
Accessed November 23, 2010.

19

Andrew Meldrum, "The Guard Who Really Was Mandela's Friend," *Observer* (London), May 20, 2007, <http://www.guardian.co.uk/world/2007/may/20/nelsonmandela>. Accessed November 23, 2010.

20

Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 2000), p. 544.

21

Desmond Tutu, *No Future Without Forgiveness* (New York: Doubleday, 1999), 265.

22

Свифт Дж. Путешествия Гулливера. – М.: АСТ, Астрель, 2011.

23

Ronald C. Arnett, *Communication and Community: Implications of Martin Buber's Dialogue* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1986), 34.

24



Годин С. Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010, [http://www.ted.com/talks/seth\\_godin\\_on\\_the\\_tribes\\_we\\_lead.html](http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_the_tribes_we_lead.html). Accessed November 20, 2010.

25

Carol Locust, "The Talking Stick," *Acacia Artisans: Stories and Facts*, <http://www.acaciart.com/stories/archive6.html>. Accessed October 10, 2010.

26

William Nelson Fenton, *The Great Law and the Longhouse: A Political History of the Iroquois Confederacy* (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 1998), 90–91.

27

*Encyclopedia of the Haudenosaunee (Iroquois Confederacy)*, ed. Bruce Elliott Johansen and Barbara Alice Mann (Westport, CT: Greenwood Publishing Group), 246.

28

Цит. по: Susan Kalter, *Benjamin Franklin, Pennsylvania, and the First Nations* (Champaign: University of Illinois Press, 2006), 28.

29

Khen Lampert, Traditions of Compassion (New York: Palgrave-Macmillan, 2006), 157.

30

Rogers, A Way of Being, 10.

----

Купити: <https://tellnovel.com/stiven-kovi/tret-ya-al-ternativa-reshenie-samyh-slozhnyh-zhiznennyh-problem>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)