



## Отзывы

*«Это искусная, важная работа, показывающая, как легко нам обвинять других в проблемах, созданных нами самими. Она мягко подводит читателя к мысли, что пора уже пристально рассмотреть себя в зеркале».*

СКОТТ БАРТОН,  
старший вице-президент Capital One

*«Феноменальная... увлекательная... живая... пронизательная. Книга и идеи, изложенные в ней, окажутся полезными для любого менеджера, учителя, консультанта или родителя».*

СТИВЕН УИЛПРАЙТ,  
почетный профессор Гарвардской школы бизнеса

*«Увлекательнейшая история о примирении, от которой невозможно оторваться».*

Преподобный ВИКТОР ДЕ ВАЛЬ,  
бывший настоятель Кентерберийского собора

*«Теоретическая работа, лежащая в основе этой книги, глубока и значительна. Она диагностирует недуги нашего общества — от самых малых масштабов, самообмана отдельных людей, до самообмана целых обществ».*

РОМ ХАРРЕ,  
профессор психологии, почетный член Колледжа Линакра  
в Оксфордском университете

# Оглавление

Предисловие .....	11
<b>Часть I. Мир в сердце .....</b>	<b>15</b>
Глава 1. Враги в пустыне .....	17
Глава 2. Глубокие вопросы .....	25
Глава 3. Мир во время войны .....	38
Глава 4. Глубже, чем поведение .....	48
Глава 5. Шаблон конфликта .....	60
Глава 6. Эскалация .....	74
Глава 7. То, «что» правильно, и так, «как» правильно .....	81
<b>Часть II. От мира к войне .....</b>	<b>93</b>
Глава 8. Реальный мир .....	95
Глава 9. Зарождение идеи .....	104
Глава 10. Как мы выбираем войну .....	111
Глава 11. Потребность в войне .....	123
Глава 12. Семена войны .....	139
Глава 13. Еще о семенах войны .....	149
Глава 14. Путь к войне .....	158
<b>Часть III. От войны к миру .....</b>	<b>177</b>
Глава 15. Извинения .....	179
Глава 16. Дар военного времени .....	186
Глава 17. Марш-бросок босиком .....	196

Глава 18. Капитуляция .....	205
Глава 19. Как найти мир внутри себя .....	215
Глава 20. Как найти мир снаружи .....	223
Глава 21. Действие .....	239
<b>Часть IV. Распространяя мир .....</b>	<b>249</b>
Глава 22. Стратегия мира .....	251
Глава 23. Уроки .....	266
Глава 24. Мир на горе Мориа .....	274
<b>Приложение. Ресурсы для читателей .....</b>	<b>279</b>
Заглянем глубже: четыре типа оправданий .....	281
Заглянем глубже: побег из «ящика» .....	285
Новейшие исследования о четырех типах оправданий .....	301
От изменения способа бытия к изменению образа мышления .....	296
Предметный указатель .....	299
Об Институте Арбингера .....	314

*Наша судьба направлена изнутри наружу —  
и никогда не снаружи внутрь.*

ЖАК ЛЮССЕЙРАН

## Предисловие

Мир переживает непростые времена. Раздоры подстерегают нас везде — дома, на работе, в обществе и уж точно — в политике. Конфликты повсюду. Из-за политических разногласий под угрозой оказываются семейные отношения, семейные конфликты мешают сосредоточиться на работе, а сложности на работе в свою очередь ухудшают результаты организаций и усугубляют проблемы дома. Все эти трудности не новы, но напряжение в межличностных и общественных отношениях разрастается во всех направлениях. В нашу эпоху, пожалуй, нет ничего важнее, чем знать, как восстановить то, что ломается, и как сохранить связь, когда люди отдаляются друг от друга.

Лидеры корпораций хорошо осознают как проблему, так и необходимость ее решения. Опрос *Executive Coaching Survey*, опубликованный Стэнфордским университетом в 2013 году, показал, что исполнительные директора считают своей самой большой потребностью улучшение навыков управления конфликтами. Супруги, которым трудно друг с другом, и родители, которым трудно с детьми, скорее всего, ответили бы на этот опрос примерно так же. Более того, жители едва ли не всех стран мира желают, чтобы политические лидеры были более конструктивны во взаимодействиях с противниками ради

блага своих стран. Растущая политическая конфронтация лишь раздражает людей.

Но тогда возникает вопрос: почему же всем до сих пор так трудно справляться с конфликтами, если потребность в этом так очевидна?

Ответ прост: в конфликтах, как и во время иллюзионистских трюков, настоящее действие происходит там, куда никто не смотрит. Мы предполагаем, что стороны конфликта хотят его разрешения. Но это верно лишь отчасти. Да, родители, с которыми враждуют дети, хотят, чтобы вражда прекратилась, подчиненные менеджеров-тиранов хотят избавиться от тирании, граждане слабых государств хотят, чтобы их уважали. Однако стоит отметить, что все стороны конфликта ждут одного и того же решения: они ждут, что изменится другая сторона. Стоит ли после этого удивляться, что конфликты продолжают, а проблемы никуда не уходят?

Оказывается, есть кое-что другое, что люди, находящиеся в конфликте, ценят даже выше, чем решения. Книга «Анатомия мира» проливает на это свет и демонстрирует, что конфликты — и дома, и на работе, и в мире в целом — имеют одну и ту же глубинную причину. Еще она показывает, как мы раз за разом неверно понимаем эту причину и, сами того не желая, сохраняем те самые проблемы, которые, как нам кажется, пытаемся решить. И, что еще важнее, она представляет нам опробованные методы, которые помогают людям сблизиться и разрешать конфликты в самой их основе и на долгую перспективу.

Первое издание этой книги вышло в 2006 году. С тех пор ее перевели почти на тридцать языков, и она практически

не покидает списки бестселлеров в категории «разрешение конфликтов». Вот уже четырнадцать лет «Анатомия мира» остается одной из самых продаваемых книг о разрешении конфликтов в мире. Очень немногие книги так же долго оставались лидерами своих категорий. В конце расширенного третьего издания приводится список ресурсов, которые помогут читателям в применении изложенных в книге концепций. Эти ресурсы включают в себя схемы и комментарии, более подробно объясняющие некоторые предложенные авторами подходы; современные исследования, посвященные основным идеям, и описание того, как трансформационный подход, изложенный в книге, связан с комплексным подходом к изменению образа мышления, применяемым Институтом Арбингера в работе с организациями.

«Анатомия мира» сыграла ключевую роль в разрушении барьеров между изолированными отделами организаций, изменении методов работы сил правопорядка, составлении целых университетских курсов по конфликтологии, восстановлении отношений как между рядовыми сотрудниками и менеджментом различных компаний, так и между супругами в конкретных семьях. Бизнесмены и государственные чиновники, родители, профессора и профессиональные конфликтологи используют эту книгу в качестве руководства по поиску решений самых сложных проблем.

Сама книга изложена в виде истории. Отца араба Юсуфа аль-Фалаха убили евреи, а отца еврея Ави Розена — арабы. «Анатомия мира» — это история о том, как они познакомились и сблизились, о том, как они помогли сблизиться другим,



и о том, как и мы тоже можем справиться с проблемами, которые давят на нас.

Те из вас, кто читал нашу предыдущую книгу, *Leadership and Self-Deception* («Лидерство и самообман»), увидят здесь одного из ключевых ее персонажей — Лу Герберта. В «Анатомии мира» читатель совершит путешествие назад в те времена, когда Лу и его жена Кэрол впервые усвоили идеи, преобразившие как компанию Лу, так и их семью.

Некоторые сюжеты из этой книги были вдохновлены реальными событиями, но все персонажи или организации, описанные на ее страницах, — собирательные образы. Во многих отношениях эти персонажи — мы с вами. У них такие же достоинства и недостатки, они делят с нами стремления и отчаяние. Они ищут решения проблем, которые тянут нас на дно. Они — это мы, мы — это они. Так что их уроки дают нам надежду.

Надежду? Да. Потому что наши проблемы, как и их проблемы, — на самом деле не то, чем кажутся. Это одновременно и вызов, и возможность.

## Глава 1. Враги в пустыне

— Я не пойду! — Визг девушки-подростка привлек к ней всеобщее внимание. — Вы не сможете меня заставить!

Женщина, на которую она кричала, попыталась ответить:

— Дженни, послушай...

— Я не пойду! — заорала Дженни. — Мне плевать, что ты скажешь. Я не пойду!

С этими словами девушка повернулась к мужчине средних лет, который, похоже, не знал, что ему делать — то ли крепко ее обнять, то ли попытаться сбежать незамеченным.

— Пап, пожалуйста! — взвывла она.

Лу Герберт, наблюдавший эту сцену с другой стороны парковки, понял, что это отец Дженни, еще до того, как она обратилась к нему. В этом человеке он узнал самого себя, увидел, что тот переживает те же противоречивые чувства, которые сам испытывал к сыну, восемнадцатилетнему Кори, напряженно стоявшему рядом с ним.

Кори недавно отсидел год в тюрьме за наркотики. Не прошло и трех месяцев после освобождения, как его арестовали за воровство сильнодействующих обезболивающих на тысячу долларов — новый позор и для него самого, и, как казалось Лу, для семьи. *«Эта воспитательная программа должна*

*вправить Кори мозги*», — говорил Лу себе. Он снова посмотрел на Дженни и ее отца, в которого она в отчаянии вцепилась. Лу даже радовался, что Кори здесь по решению суда. Если он попытается выкинуть что-нибудь в стиле Дженни, его снова посадят в тюрьму. Лу был совершенно уверен, что сегодняшнее утро пройдет без каких-либо происшествий.

— Лу, подойди.

Кэрол, жена Лу, жестом подозвала его. Он потянул Кори за руку.

— Пойдем, нас мама зовет.

— Лу, это Юсуф аль-Фалах, — сказала она, показывая на человека, стоявшего рядом с ней. — Мистер аль-Фалах помог нам все устроить для Кори.

— Да-да, — ответил Лу, заставив себя улыбнуться.

Юсуф аль-Фалах был «арабской половиной» необычного партнерства, зародившегося в аризонской пустыне. Он эмигрировал из Иерусалима через Иорданию в шестидесятых, приехал в Соединенные Штаты, чтобы получить образование, да так там и остался, и в конечном счете стал профессором педагогики в Аризонском университете. Летом 1978 года он подружился с молодым израильтянином, ожесточившимся на весь мир парнем — Ави Розеном, который после гибели отца в войне Судного дня, в семьдесят третьем, уехал в США. Ави тогда стал прогуливать занятия. В рамках экспериментальной программы ему и другим ребятам, у которых было не все в порядке с оценками, дали шанс поправить дела в колледже, проведя лето в горах и пустынях Аризоны. Возглавлял программу аль-Фалах, который был старше Розена на пятнадцать лет.

То был сорокадневный курс выживания — а уж в выживании арабы и израильтяне эпохи аль-Фалаха и Розена поднаторели как никто. За сорок дней эти двое сблизились. Мусульманин и еврей, оба они считали землю — иногда даже одну и ту же землю — священной. Из этого взаимного уважения к земле постепенно выросло уважение друг к другу, несмотря на религиозные разногласия и распри, свирепствовавшие между их народами.

По крайней мере, так рассказывали Лу.

На самом деле Лу довольно скептически относился к идеальной картинке отношений аль-Фалаха и Розена. От нее за версту несло пиаром — а в пиаре Лу разбирался отлично благодаря большому опыту работы в корпоративном маркетинге. *«Вам помогут два бывших врага, которые теперь живут в мире и дружат семьями»*. Чем дольше он размышлял над историей аль-Фалаха и Розена, тем меньше ей верил.

Если бы Лу в тот момент посмотрел на себя со стороны, то ему пришлось бы признать, что именно эта ближневосточная интрига, окружавшая лагерь «Мория», и заманила его в самолет вместе с Кэрл и Кори. У него, конечно же, были все причины сюда не прилетать. Из его компании недавно уволились пять директоров, и организация оказалась в опасности. Если ему действительно нужно провести два дня вдали от работы, как того требовали аль-Фалах и Розен, то он лучше поехал бы поиграть в гольф или полежать у бассейна, а не сидел здесь, соболезнуя группе отчаявшихся родителей.

— Спасибо, что помогаете нам, — сказал он аль-Фалаху с притворной благодарностью. Уголком глаза Лу по-прежнему

следил за девушкой. Она все так же визжала в перерывах между всхлипами, то ли крепко хватаясь за отца, то ли пытаюсь вцепиться ему в лицо. — Похоже, у вас тут забот полон рот.

Аль-Фалах улыбнулся, и вокруг глаз проступили морщинки.

— Похоже на то. Родители во время подобных мероприятий нередко устраивают истерики.

«Родители? — подумал Лу. — По-моему, это у девочки истерика». Но прежде чем Лу успел ему на это указать, аль-Фалах обратился к его сыну Кори.

— Ты, должно быть, Кори.

— Это, должно быть, я, — дерзко ответил тот. Лу неодобрительно сдавил пальцами его бицепс. Кори в ответ напряг мускулы.

— Рад познакомиться, сынок, — сказал аль-Фалах, не обратив внимания на тон Кори. — Я с нетерпением ждал нашей встречи.

Наклонившись вперед, он добавил:

— Несомненно, с куда бóльшим нетерпением, чем ты. Полагаю, ты не слишком рад здесь находиться.

Кори ответил не сразу.

— Пожалуй, да. Не рад, — наконец проговорил он и вырвался из хватки отца. Паренек рефлекторно отряхнул руку, словно надеясь сбросить с нее остатки прикосновения.

— Не могу тебя за это упрекнуть, — сказал аль-Фалах, переведя взгляд на Лу, потом обратно на Кори. — Вообще не могу. Но знаешь что?

Кори настороженно посмотрел на него.

— Если это чувство продержится у тебя долго, я удивлюсь. Возможно, так оно и будет. Но тогда я удивлюсь.

Он похлопал Кори по спине.

— Я просто рад, что ты здесь, Кори.

— Ага, да, хорошо, — уже не так уверено пробормотал подросток, но сразу, будто опомнившись, прежним тоном с издевкой произнес: — Как скажете.

Лу гневно взглянул на сына.

— Так, Лу, — продолжил аль-Фалах, — вы, наверное, тоже не в восторге от того, что приходится тут находиться?

— Напротив, — ответил Лу с вымученной улыбкой. — Мы очень рады быть здесь.

Кэрол, стоявшая рядом с ним, отлично знала, что это неправда. Но он все же приехал, стоит отдать ему должное. Муж часто жаловался на неудобства, но в конце концов именно он обычно делал неудобный выбор. Она напомнила себе, что нужно сосредоточиться на этом положительном факте — на том хорошем, что пряталось не так уж и глубоко.

— Мы рады, что вы здесь, Лу, — ответил аль-Фалах. Повернувшись к Кэрол, он добавил: — Мы знаем, что значит для матери отдать своего ребенка в руки кому-то другому. Благодарим, что вы оказали нам такую честь.

— Спасибо, мистер аль-Фалах, — сказала Кэрол. — Ваши слова дорогого стоят.

— Мы на самом деле так считаем, — ответил тот. — И, пожалуйста, зовите меня Юсуф. И ты тоже, Кори, — сказал он, повернувшись к мальчику. — Более того: *особенно* ты. Пожалуйста, называй меня Юсуф. Или, если хочешь, Юси. Молодежь чаще всего зовет меня именно так.

Вместо самоуверенной саркастической реплики Кори просто кивнул.

Через несколько минут Кэрол и Лу проводили взглядом сына, который вместе с остальными сел в микроавтобус. Следующие шестьдесят дней все они проведут в пустыне. Точнее, почти все: девушка по имени Дженни, поняв, что отец ее не спасет, перебежала улицу и угрюмо уселась на бетонной стене. Лу заметил, что она босиком, потом посмотрел наверх, на утреннее аризонское солнце. *«Вот поджарит пятки, сразу головой начнет соображать»*, — подумал он.

Родители Дженни стояли в полной растерянности. Лу увидел: к ним подошел Юсуф, а через пару минут они ушли в здание, в последний раз оглянувшись на дочь. Когда отец с матерью прошли через дверь и исчезли из виду, Дженни завывала.

Лу и Кэрол вместе с еще несколькими родителями мерили шагами парковку и перекидывались незначительными фразами. Вместе с ними сюда приехали Петтис Мюррей из Далласа, штат Техас, семейная пара Лопесов из Корваллиса, штат Орегон, и Элизабет Уингфилд из Лондона. Сейчас миссис Уингфилд жила в Беркли, штат Калифорния, а ее муж преподавал в университете востоковедение. Как и Лу, лагерь «Мория» привлек ее в первую очередь из-за основателей и их истории. Она с большой неохотой сопровождала своего племянника, родителям которого было слишком накладно ехать из Англии.

Кэрол сказала что-то о том, что народ собрался со всех уголков страны, и хотя все улыбнулись и кивнули, было очевидно, что к этим разговорам никто всерьез не прислушивается. Родители по большей части думали только о своих детях и каждую минуту украдкой поглядывали в их сторону. А еще Лу было интересно, почему же никто ничего не пытается сделать с Дженни.

Он уже собирался спросить Юсуфа, что тот собирается предпринять, чтобы машина с детьми наконец отправилась в пункт назначения. Как раз в этот момент Юсуф похлопал по спине человека, с которым разговаривал, и вышел к проезжей части. Дженни не обратила на него внимания.

— Дженни, — позвал он. — У тебя все хорошо?

— А вы как думаете? — взвизгнула она в ответ. — Вы не можете меня заставить, не можете!

— Ты права, Дженни, не можем. И не станем. Поедешь ли ты с нами, решать тебе.

Лу повернулся к микроавтобусу, надеясь, что этого не слышал Кори. *«Возможно, вы, Юси, и не можете заставить его поехать, — подумал он, — но я могу. И суд тоже может».*

Примерно минуту Юсуф ничего не говорил. Просто стоял и смотрел на девушку на противоположной стороне улицы; иногда между ними проезжали машины.

— Можно мне подойти, Дженни? — наконец спросил он.

Она ничего не ответила.

— Я просто подойду, и мы поговорим.

Юсуф перешел улицу и присел на тротуар. Лу напряг слух, пытаясь расслышать их разговор, но не смог — они сидели слишком далеко, да и двигатели машины шумели слишком громко.

— Так, пора нам начать.

Лу обернулся на голос. В дверях здания стоял невысокий, молодой на вид мужчина с небольшим брюшком. Он широко улыбался — слишком широко, как показалось Лу. Из-за густой шевелюры он выглядел моложе своего возраста.



— Заходите, пожалуйста, — сказал он. — Пожалуй, нам пора начать.

— А как же наши дети? — запротестовал Лу, показав на неподвижно стоящую машину.

— Они скоро уедут, я уверен, — ответил тот. — Вы же уже с ними попрощались?

Все кивнули.

— Хорошо. Тогда сюда, пожалуйста.

Лу в последний раз взглянул на машину. Кори смотрел прямо вперед, судя по всему, вообще не обращая на них внимания. Направляясь к двери, Кэрол, впрочем, все равно плакала и махала ему рукой.

— Ави Розен, — произнес мужчина с пышной шевелюрой, протягивая руку Лу.

— Лу и Кэрол Герберт, — ответил тот формальным тоном, которым разговаривал с подчиненными.

— Рад знакомству, Лу. Добро пожаловать, Кэрол, — сказал Ави и энергично кивнул.

Они прошли через дверь вместе с остальными и поднялись по лестнице. Здесь они проведут два следующих дня. *«И пусть только попробуют за эти два дня не научить нас, как исправить нашего сына»*, — подумал Лу.