

Mark Gerzon

Leading Trough Conflict

**How Successful Leaders
Transform Differences into
Opportunities**

Марк Герзон

Лидерство через конфликт

**Как лидеры-посредники
превращают разногласия
в возможности**

Посредник

Лидерство возникает, когда... лидер и последователи поднимают друг друга на новый уровень мотивации и морали.

Джеймс Макгрегор Бернс

расширения конфликтов в Зимбабве, Узбекистане, Непале, Эквадоре, Саудовской Аравии и, разумеется, в Ираке. Однако какой лидер готов встретить такой риск?

К сожалению, лидер менеджерского типа вряд ли предпримет какие-либо действия по предотвращению войн. «Заставить политика думать о предотвращении конфликта — это все равно что заставить тинейджера думать о пенсии, — утверждает участница разрешения конфликта в Ирландии Мари Фитцдафф, которая руководит в университете Brandeis новаторской программой по предотвращению конфликтов. — Политики не думают дальше, чем на период до следующих выборов. Предотвращение войн не является их первоочередной задачей»¹⁸.

Столкнувшись с ограничениями модели лидера-Менеджера, учреждения пытаются решить проблему с помощью курсов по развитию менеджмента, тренингов для руководителей, «личного мастерства» или «кросс-культурной чуткости». Но все это бесполезно. Здесь требуется звонок будильника, новый уровень инструментов и понимания проблемы среди Менеджеров всех уровней.

Мое послание к Менеджерам таково: границ, в рамках которых вы выстраиваете свой стиль управления и лидерства, больше не существует. Ваша территория расширяется, и вы больше ее не контролируете. Ваши интересы стали другими, а ваш мир изменился. Ваша приверженность собственной территории является анахронизмом. Если вы не изменитесь, то утонете в конфликтах и зайдете в тупик. Чтобы сохранить свою полезность, попытайтесь оживить лидерство с помощью инструментов Посредника.

Обычно термин *посредник* используется в отношении человека, выступающего в качестве третьей стороны при разрешении разногласий, особенно в политических и военных конфликтах. Изучив заголовки газет за любую неделю, мы часто замечаем, что это понятие используется именно в таком узком значении.

«Европейские и российские посредники возвращаются в Киев для нового раунда переговоров с целью разрешения продолжающегося политического кризиса на Украине».

«Посредники начинают встречу по вопросам обеспечения безопасности в Дарфуре».

«Ближневосточные посредники не наблюдают существенного прогресса в осуществлении плана “Дорожная карта”».

«Посредники призывают колумбийское правительство прекратить карательные акции с целью освобождения похищенных туристов».

«Бразилия планирует послать политических посредников на Гаити».

Однако сегодня термин приобрел дополнительный смысл. Если мы внимательно изучим заголовки еще раз, то найдем признаки другого, более широкого определения посредничества, связанного не только с гражданскими войнами или международными спорами, но и с деловыми, общественными, образовательными или семейными конфликтами.

«Встреча членов Ассоциации канадских посредников при разводах состоится на этой неделе в Оттаве...»

«Китайско-американский центр по деловому посредничеству, первое совместное учреждение двух стран...»

«После двадцати часов тренинга студенты-посредники становятся членами группы посредников в кампусе».

«Посредники сообщества организовали встречу лидеров обеих фракций для того, чтобы...»

«Истец проконсультировался с посредниками перед подачей иска против...»

Даже эти немногие примеры показывают, что профессиональная роль посредника в настоящее время применима практически к любой управленческой или личной ситуации. Появляется все больше индикаторов того, что именно Посредник (с большой буквы П) становится основным архетипом лидерства.

Когда мы с моими коллегами выступаем с лекциями или преподаем в различных уголках мира, то всегда просим участников мероприятий назвать «человека, который символизирует тип лидерства, наиболее востребованный в наши дни». Участники никогда не называют демагогических лидеров, зарабатывающих власть на страхах или предубеждениях людей, или лидеров-Менеджеров, которые, хотя технически компетентны, ограничивают свое видение только рамками группы, организации или страны. Нет, они всегда называют лидеров-Посредников. И чаще всего они называют имя Нельсона Манделы¹.

Где бы ни происходило дело — в Гонконге или Гайд-парке, Малайзии или Массачусетсе, — всегда кто-то выкрикнет: «Мандела!» Зачастую люди даже не могут определить причины, но подсознательно ощущают, что тип лидерства Манделы ведет скорее к гармонии, а не войне, к справедливости, а не насилию, к стабильности, а не разрушению, и к уважению, а не дискриминации. Другими словами, такой тип лидерства движет людей в сторону нового мира, где различия и конфликты признаются частью естественного порядка вещей и возможностями для обучения и позитивного изменения в наших связях, предприятиях и учреждениях.

«Я был рожден свободным, — писал Мандела в автобиографии. — Я мог свободно бегать около хижины моей матери, я мог свободно плавать в чистых водах речки, протекавшей через наш поселок». Сначала, как признает Мандела, он жаждал свободы только для самого себя. Затем он хотел ее для тех, кто «выглядел, как он сам». Однако потом,

в период, который Мандела назвал «долгими и одиночными годами», его способность к целостному видению существенно усилилась: «Моя страсть к свободе для моего народа превратилась в страсть к свободе для всех людей... Я понимал, что угнетающий должен стать таким же свободным, как и угнетаемый. Человек, забирающий свободу у другого [человека], является пленником ненависти, упрямым за решетками собственных предрассудков... Их обоих лишают человечности. Когда я вышел из тюрьмы, это стало моей миссией: я должен был освободить и угнетаемых, и угнетающих»².

Видение Манделы изменилось. Если сначала он защищал интересы черных южноафриканцев, то потом стал защитником всех южноафриканцев, независимо от расовой или этнической принадлежности, а впоследствии — и вестником не знающей границ гармонии во всем мире. Он стал адвокатом всего сообщества, а в каком-то смысле — всей планеты. Хотя его действия были направлены на определенный регион, влияние Манделы стало глобальным — вот почему он продолжает вдохновлять людей во всем мире.

Не так давно я был на острове Робен у берегов Южной Африки, и когда смотрел через решетки тюремной камеры Манделы, видел только стены, окружавшие тюремный блок С. Тюремщики хотели предельно сузить обзор Нельсона Манделы.

Однако, как оказалось впоследствии, от этого пострадал не Мандела, а его стражи. Проведя четверть века за решеткой, Мандела научился ясно видеть будущее. Он верил, что система апартеида распадется и родится новая Южная Африка, страна многих рас. Тюрьма была его университетом, теперь же ее уроками можем воспользоваться и мы. Как ни странно, мы приезжаем в эту тюрьму для того, чтобы узнать больше о свободе.

В тюрьме, где сидел Мандела, присутствовали, как и во многих других организациях, все три архетипа лидеров. Демагоги создали систему апартеида и выстроили для ее защиты тюрьмы. Менеджеры управляли системой, честно выполняя свою работу, соблюдая правила и поддерживая статус-кво. Лидерство Манделы как Посредника позволило ему сохранить целостное видение. Весь срок своего заключения он посвятил созданию Южной Африки, которая существовала бы не в интересах какой-то одной из сторон, но в интересах всех.

Посредник

Старается действовать в интересах всех участников, а не одной из сторон.

Мыслит системно и посвящает себя процессу постоянного обучения.

Повышает уровень доверия путем выстраивания мостов над имеющимися разногласиями.

Находится в поиске инноваций и возможностей, позволяющих трансформировать конфликт.

Посредники обладают крайне важной способностью видеть все — и действовать наилучшим образом. Этот потенциал, имеющийся в каждом из нас, является частью нашего языка. Когда мы говорим о ком-то, что он видит «полную картину» или мыслит «нестандартно», то обращаемся тем самым к одному из обязательных условий лидерства, позволяющего преодолеть конфликт (и наоборот, говоря о «групповом мышлении», «замкнутом или туннельном видении» или «близорукости»), мы подразумеваем отсутствие способностей к такому типу лидерства). Многие исследователи, тщательно изучавшие этот вопрос, называют такой стиль лидерства «интегральным», «интуитивным», «пятым уровнем», «третьей стороной» или «вторым слоем»³. Однако вне зависимости от различных контекстов вывод исследователей один: *некоторые лидеры не останавливаются, сталкиваясь с различиями, напротив, они способны сохранять эффективность и в этих условиях.*

Посредник является главной фигурой этой книги, потому что именно такая модель лидерства способна трансформировать конфликт в возможность, позволяющую достичь более важных целей. Такой тип лидера превращает конфликт из деструктивной и разделяющей силы в объединяющую и оздоравливающую. Люди нуждаются в том, чтобы конфликт работал в *их интересах*, а не *против* них. Поэтому тот, кто может оставаться лидером в условиях конфликта, имеет на руках все козыри.

Возможно, лучшим примером лидерства в условиях конфликта является ежегодное вручение Нобелевской премии мира. Норвежский нобелевский комитет вручает этот почетный приз человеку или организации, защищающим универсальные с точки зрения комитета

ценности. За последние годы приз вручался жительнице Ирана, борющейся за гражданские права, архиепископу из Южной Африки — борцу против апартеида, ирландке, организовавшей гражданское движение за запрещение пехотных мин, и экс-президенту США, который пытался принести мир на Ближний Восток и в другие страны, раздираемые войнами. У всех (за редкими исключениями) лауреатов Нобелевской премии мира есть одно общее качество: они способны быть лидерами в условиях конфликта.

В идеальных условиях лидеры всегда способны действовать в соответствии с тем, что мой друг Дэвид Крислип называет принципом сотрудничества: «Если вам удастся собрать вместе *подходящих людей для конструктивных действий* и обеспечить их *надежной информацией*, то в результате вы сможете создать аутентичное видение и стратегии для решения общих проблем организации или сообщества»⁴. Крайне важны все три элемента, выделенные курсивом. По-другому их можно назвать элементами «кто», «как» и «что» в разрешении конфликтов. Исключите любой из них, и конфликт рано или поздно разгорится с новой силой. Объедините их — и конфликт может трансформироваться.

К сожалению, на уровне организаций или сообществ условия редко бывают идеальными. Не всегда привлекаются «подходящие люди». Встречи не всегда проходят в «конструктивной» обстановке. Вместо «надежной информации» участники сознательно или бессознательно пользуются неполными или неточными данными. В таком случае решения основываются на предубеждениях, упрямстве, а в результате конфликт приобретает примерно следующие формы:

- Родители учеников имеют противоположные мнения по вопросу закрытия школы. Некоторые родители выступают за ее сохранение, однако других привлекают возможности новой школы, куда могут быть переведены ученики в случае закрытия. Слухи и обвинения растут как снежный ком. Когда разногласия между группами достигают критической отметки, правление школы созывает общее собрание. Вы решаете посетить его, чтобы узнать о вопросе побольше. Однако на пороге школы встречаете друзей, принадлежащих к разным лагерям. Каждый лагерь просит вас о поддержке. Что вы будете делать?

— Ваша рабочая группа напряженно пытается выполнить поставленные задачи, но без особого успеха. Вы знаете, что причина этого заключается в поведении одного из сотрудников, практически срывающего все собрания. Если вы не поговорите с ним, то скорее всего ничего не изменится, цели не будут достигнуты, и вы будете нести за это ответственность. Однако вы боитесь, что в результате разговора он может стать вашим явным противником. С кем вы поговорите — с ним или со своим начальником? Или просто промолчите?

— Вы приходите на заседание городского совета, так как хотите высказать свое мнение по вопросу, прямо касающемуся вас и вашей семьи. Формат встречи позволяет вам произнести трехминутную речь у микрофона, но для этого вам придется стоять в очереди желающих. Вы замечаете, насколько неэффективны большинство выступающих: они говорят неконструктивно и не укладываются в отведенное время. Станете ли вы выступать, несмотря на неудобный формат? Или решите промолчать и пойти домой?

Если вы считаете, что подобные ситуации могут привести вас в замешательство, успокойтесь. Это просто означает, что для того, чтобы с ними справиться, вам нужны другие навыки. Каждый из нас может научиться искусству Посредника — для этого достаточно лишь ознакомиться с некоторыми правилами игры. Каждый, кто честно и спокойно изучает все эти инструменты и применяет их в своей жизни — на работе, в сообществе или дома, — заметит позитивные изменения. При правильном и точном использовании инструменты Посредника способны изменить жизнь каждого из нас к лучшему.

Инструмент 1. Целостное видение

Конфликт возникает — и сразу же втягивает вас. Вы не можете контролировать его. Вы не можете его избежать. Но вы определенно находитесь внутри него. Что нужно сделать в первую очередь?

Ничего. Совершенно ничего.

До тех пор, пока вы не столкнулись с насилием или явной угрозой, первый инструмент не связан с каким-либо *действием*. Он связан с *наблюдением*. Если вам или кому-то еще не угрожает физическое насилие, лучше осмотреться *перед* тем, как ринуться в бой.

Целостное видение предполагает, что вы должны принять все стороны конфликта всем сердцем и душой, не забывая при этом о сложности ситуации. «Целостное» означает «необходимое для понимания всеобъемлющей *полноты*». В этой книге мы будем использовать термин «целостное видение» в значении «нечто необходимое для всеобъемлющей *трансформации*». Лидеры, преобразующие конфликт, поняли, хотя и большой ценой, что нет смысла бездумно набрасываться на первого попавшегося на пути «плохого парня». Такие лидеры не обостряют конфликт путем насилия, не используют его исключительно для собственных целей. Со своей стороны Посредники должны убедиться, что, прежде чем предпринять какие-либо шаги, они сделали все возможное, чтобы увидеть более широкую картину.

Два враждующих племени могут выстроить стену поперек фруктового сада, разделив его на части. Однако фрукты — те же самые, корни находятся в одной и той же земле, пчелы одинаково опыляют цветы в обеих частях сада, а на листья деревьев падают одни и те же лучи солнца. Неважно, насколько высокой или крепкой получится стена, сколько стражников будут ее охранять, сколько колючей проволоки мы намотаем вокруг нее или насколько глубокими сделаем разделительные траншеи по бокам от стены, — эта стена не означает конец света. Она олицетворяет ограниченность нашего воображения.

Целостное видение требует подвергать сомнению любые разделительные линии, ограждающие «нас» от «других». Таких линий может быть много, они могут быть созданы природой (береговые линии, густой лес, цвет кожи и так далее) или людьми (христиане против язычников или мусульмане против неверных). Целостное видение позволяет нам не превращать какую-либо из разделительных линий в стену, а с другой стороны, позволяет узнать о связях, существующих между нами².

Инструмент 2. Системное мышление

Как только у нас появляется намерение понять весь конфликт в целом, мы обычно начинаем *мыслить системно*: стараемся определить максимально возможное количество важных элементов конфликтной ситуации и понять взаимосвязи между ними. В последующих главах мы увидим, что многие лидеры справляются с конфликтами, задавая вопросы, которые позволяют мыслить более системно.

- «Почему компания буквально изречена конфликтами? — спросил руководитель компании Гюнтер Тиелин. — Что я могу сделать для того, чтобы отдельные части работали вместе и предприятие повысило свою эффективность?»
- «Что представляет собой социальная и политическая система, поддерживающая апартеид в Южной Африке? — спросил Нельсон Мандела. — Как могу я, представитель черной расы, изменить систему для освобождения и черных, и белых?»
- «Что в городском хозяйстве Бостона систематически мешает строительству доступного жилья? — спросил Вильям Эдгерли. — Как я, президент крупного банка, могу помочь сделать жилье более доступным для тех, кто в нем нуждается?»
- «Что должна сделать ООН в Багдаде для того, чтобы народ Ирака смог оправиться от последствий этой ужасной войны? — спросила Нада аль-Нашиф, которая входила в число главных чиновников ООН в период послевоенного возрождения. — Как наша организация должна действовать, чтобы не встать на чью-либо сторону, а соединить усилия разных сторон для восстановления Ирака?»

Управление такими конфликтами требует изучения всех частей головоломки. Успех вышеперечисленных лидеров и их коллег из других областей во многом зависит от того, насколько они способны к системному мышлению.

Инструмент 3. Присутствие

Конфликтом можно серьезно заниматься только в полную силу и при полном погружении. Неважно, насколько много мы хотим знать о конфликте или насколько системно размышлять о нем, — если мы находимся в конфликте *здесь и сейчас*, ничего не выйдет. *Присутствие* является выражением нашей способности применить все интеллектуальные, эмоциональные и духовные ресурсы для того, чтобы засвидетельствовать конфликт и трансформировать его.

Присутствие позволяет выйти за грань обычного мышления, которое может быть как частью решения, так и частью проблемы. С помощью обычного мышления, к примеру, можно привести антагонистов за стол переговоров; но точно так же оно может помочь создать бомбу и стратегию ее использования с тем, чтобы саботировать мирное соглашение. Присутствие означает, что мы вовлечены полностью, а не приглашены в качестве бестелесного «мыслителя». Присутствие тесно связано с понятием эмоционального интеллекта, но несколько шире последнего. Оно позволяет нам окунуться полностью в наиболее актуальные вопросы.

Одни лидеры развивают навыки присутствия в одиночку. Другие пытаются научиться у профессионалов или получать всестороннюю обратную связь от коллег. Кто-то медитирует, играет на музыкальных инструментах, создает произведения искусства или занимается другими формами развития духовной самодисциплины. Методов научиться присутствию много, но все они служат единственной цели: оптимизации наиболее ценного из всех имеющихся у нас ресурсов — нашей целостной сущности.

Не следует ассоциировать присутствие только с тихим поведением или спокойствием. У лидеров, занимающихся трансформацией конфликтов, как и у любых других людей, могут быть убеждения, мнения, реакции, чувства и интересы. Когда лидеры участвуют в спорах, особенно если требуется быть активным, в них просыпается гнев. Они испытывают те же эмоции — страх, раздражение, грусть или даже ярость, — что и любые другие люди в разных ситуациях. Но принятое ими решение трансформировать конфликт влияет на все, что они говорят, делают и чувствуют.

В этом смысле присутствие является главным инструментом. Именно оно дает нам доступ к другим инструментам трансформации конфликта и руководит нашими решениями, какой инструмент, где, когда и как применять. Чем лучше мы разовьем в себе качество присутствия, тем эффективнее сможем использовать все остальные инструменты.

Инструмент 4. Исследование

Никто не способен понять принципы сложной системы или детали конфликта, не задавая вопросов. Неважно, сколько знаний у нас в голове, — рано или поздно нам придется обратиться к мудрости других, иначе наш анализ почти наверняка будет неполным.

Исследование представляет собой способ задавать вопросы, ответы на которые дают основную информацию о конфликте, необходимую для понимания методов его трансформации. Помимо вопросов узкой профессиональной специализации лидеры должны также разбираться в том, что находится за профессиональными границами. Если перефразировать известное выражение Альберта Эйнштейна, то можно сказать: «Конфликт не может быть эффективно трансформирован при использовании образа мыслей, сложившихся на этапе появления конфликта». Исследование позволяет нам изучить ситуацию заново. И теперь мы можем начинать задавать вопросы вроде: «*Кто* вовлечен в конфликт?», «*Когда* он возник?», «*На каком этапе* застопорилось его разрешение?», «*Как* он изменился с ходом времени?», «*Почему* предыдущие попытки были неудачными?», «*Что еще* мне нужно узнать до того, как начать действовать?»

Эксперты в этой области часто используют терминологию, связанную с изучением мнений всех заинтересованных сторон, анализом вопроса и конфликта. Мы же будем использовать простой термин «исследование», связанный с умением задавать продуктивные вопросы — а также с умением внимательно слушать ответы. Исследование представляет собой процесс, позволяющий нам определить, на чем мы должны сосредоточить свое внимание. Посредники — будь то бизнесмены или чиновники, преподаватели или гражданские активисты — копают все глубже, пока не нащупают сердцевину конфликта. Они задают вызывающие вопросы, даже если это рискованно. Сенатор

Роберт Берд незадолго до начала военной кампании США в Ираке заметил: «Ни в коем случае нельзя считать, что задавать вопросы — это непатриотично»⁶.

Исследование является важным инструментом, поэтому одна из основных характеристик Посредника — любознательность. Посетите любое собрание с участием Посредников, и вы узнаете, как они проводят разведку, задавая иногда милые, иногда острые вопросы. Они редко превозносят свои любимые теории. Вместо этого они упорно задают вопрос за вопросом до тех пор, пока части картинки не начинают становиться на место.

Информация полезна только тогда, когда мы ее слышим. Поэтому Посредники крайне внимательны к тому, что говорят другие. Сами они могут быть прекрасными ораторами, однако эффективными их делают не языки, а уши. Они учатся распознавать разницу между правдой и полуправдой, а также, что не менее важно, между высказанным и подразумеваемым.

Обратите внимание: первые четыре инструмента связаны в большей степени с процессом, а не результатом. Они касаются подготовки, а не действия. Это происходит потому, что конструктивный процесс создания доверия важен так же, как и достижение положительной или долгосрочной трансформации конфликта. Если вы решите пропустить подготовительный этап и приступить сразу к «действиям» или «заключению соглашения», то вам и карты в руки. Однако если ваш конфликт был не настолько сложным для разрешения, то вам, возможно, и не надо было читать эту книгу.

Инструмент 5. Сознательное общение

В основе сознательного общения лежит выбор. Посредники дают понять участникам конфликта, что у них всегда есть *выбор* относительно стиля общения. Посредник должен создать атмосферу, в которой антагонисты смогут использовать речь более разнообразно и эффективно. Стили коммуникации могут быть разными: словесная битва, дебаты, дискуссия, презентация, а также обсуждение, совещание, диалог и, разумеется, молчание. *Сознательное общение* является практическим

результатом нашего понимания того, что мы свободны выбирать, как мы говорим или слушаем.

Когда лидер, выступающий в роли Посредника, знакомит участников конфликта со всем набором способов обсуждения, он сразу же влияет на качество общения. Быстрые и непродуманные реакции, бездумные атаки и контратаки уступают место более творческому и результативному взаимному обмену мнениями. Стороны конфликта начинают лучше понимать друг друга и самих себя, порой даже не осознавая этого.

Инструмент 6. Диалог

Во всех формах общения, используемых Посредниками, мы часто останавливаемся на диалоге как отправной точке трансформации. Диалог, основанный на исследовании, создает атмосферу доверия и максимально усиливает человеческую способность строить мосты и проводить перемены.

В ситуациях, когда присутствуют две или несколько сторон с различающимися взглядами, именно диалог позволяет им встретиться лицом к лицу и начать искать компромиссы по вопросам, их разделяющим. В процессе любого обсуждения или разрешения спора диалог инициирует понимание глубинных интересов и создает основу для появления более сильных связей и новых возможностей.

Цель диалога в конфликтных ситуациях состоит не только в улучшении качества обсуждения, но и в том, чтобы заложить фундамент для последующих действий по трансформации. Творчески применяя инструменты общения, включая диалог, оппоненты с меньшей долей вероятности будут и дальше действовать в привычной односторонней манере, которая вызовет новый виток конфликта. Скорее, они начнут сотрудничать, что создаст предпосылки для последующих перемен.

Инструмент 7. Построение мостов

Трансформация в конфликтных ситуациях вряд ли возможна благодаря чьему-то личному гению. Чаще всего она происходит в

результате совместной творческой работы, позволяющей выстроить мост поверх барьеров. Наведение моста между двумя отделами компании или двумя этническими группами в сообществе — это начальное условие трансформации конфликта.

Построение мостов является процессом создания партнерств и альянсов между отделами компании или частями сообщества. Словесного общения рано или поздно будет недостаточно. Участники могут захотеть *сделать* что-то совместно. Чтобы продвигаться на пути разрешения конфликта, они должны изменить свое поведение по отношению друг к другу или способ управления конфликтом. Они должны выстроить мост над тем, что разделяет их, — разумеется, мост не из стали и бетона, а скорее, мост трансграничного лидерства.

Есть много слов, описывающих кирпичики таких невидимых мостов: «доверие», «социальный капитал», «уважение», «исцеление», «сопереживание», «понимание», «смелость», «сотрудничество», «забота» или даже «любовь». Но, так или иначе, речь идет о фундаментальной правде: *для того чтобы конфликт трансформировался, необходимо изменить энергетику отношений между конфликтующими сторонами*. Если такое изменение происходит, то невозможное становится возможным. И наступает время прорыва.

Вместе с тем перемены не происходят сразу. На каком-то этапе люди действительно начинают их замечать. Но прежде чем на поверхности появится первый росток, будет проделана большая работа, начавшаяся за недели или месяцы до этого события. Возможно, имена Посредников, распахавших почву и посеявших зерна, канут в Лету. Но плоды их работы можно пожинать годами.

Инструмент 8. Инновации

Инновация, или перемена, представляет собой творческий, социальный или предпринимательский прорыв, создающий новые возможности для улаживания конфликта. Такие прорывы не могут быть гарантированы с самого начала (если же кто-то может их гарантировать, то речь идет не о прорыве, а о чьем-то заранее задуманном плане). Прорыв — это инновация, то, о чем когда-то можно было

только мечтать, но чего невозможно было добиться. Такая инновация — новое изобретение или новый способ делать что-то — приносит надежду. Она указывает путь к разрешению конфликта или его трансформации. Только с ее помощью впервые появляется «свет в конце туннеля».

Эта фраза обычно подразумевает, что свет находится в *конце* туннеля. Сможем мы до него дойти или нет, зависит от нас. Для того чтобы трансформация конфликта была устойчивой, результаты работы должны принадлежать всем его участникам. Новая идея, план или инновация должны быть приняты большинством или всеми, кто был задействован в конфликте. В противном случае инновация будет отлично выглядеть на бумаге, однако окажется нежизнеспособной. Вовлеченные в конфликт стороны должны воспользоваться новой возможностью и принять ее как что-то родное — если не всем сердцем, не навсегда, то хотя бы на время. Необходимо не только поддержать инновацию, но и защитить ее перед собственными «избирателями». Как только ощущение причастности и владения этой идеей распространится достаточно широко, инновация превратится в действительно сильное средство преодоления конфликта. Но только время сможет это показать.

Сколько мирных соглашений было впоследствии издрано пулями? Сколько тщательно составленных контрактов привело к судебным разбирательствам? Сколько стратегических планов оказывается в мусорной корзине только из-за того, что их создатели с кем-то вовремя не проконсультировались? Сколько политических компромиссов было отменено после очередных выборов? (Или еще более грустный вопрос: сколько страстных и красивых любовных историй завершается через несколько лет в болезненных судебных процедурах, связанных с разводами?)

Даже если кажется, что конфликт почти разрешен и все вовлеченные стороны поддерживают ожидаемые результаты, еще слишком рано опускать занавес в этом спектакле. Именно в тот момент, когда все считают, что дело почти сделано, и начинают развиваться самые драматичные события. Только неопытные новички в это время открывают шампанское и празднуют победу. Конечно, вы можете вывесить на всеобщее обозрение плакат «Миссия выполнена!», но не

удивляйтесь, если последующие события докажут обратное. Гораздо лучше праздновать успех скромно. Сохраните шампанское до того момента, когда все заинтересованные лица продемонстрируют готовность поддерживать достигнутые договоренности. Тогда и только тогда (хотя и не на все сто) можете быть уверены, что заключенные соглашения будут реализованы.

Помня о важности инструментов, не забывайте о силе вашей цели. Молотком можно размахивать, чтобы навредить или исцелить, построить или разрушить, — в любом случае это тот же самый молоток. Инструменты, о которых мы рассказали, имеют особенность: влияние инструментов Посредника зависит от его намерений. Это не просто инструменты, как у плотника или слесаря, — не только мы используем инструменты Посредника, но и они используют нас. Когда с их помощью мы преобразуем конфликт, они в это же время меняют нас самих.

Целостное видение

Целостное видение предполагает, что вы принимаете все стороны конфликта всем сердцем и душой, не забывая при этом о сложности ситуации.

Основа: способность смотреть за пределы очерченных границ

Когда вы способны облететь всю Землю за полтора часа, то начинаете ощущать свое родство со всем сущим на ней.

*Рассел Швейкарт,
американский астронавт*

Цель жизни состоит в познании себя. А для того чтобы сделать это, мы должны отождествить себя со всем живущим.

Махатма Ганди

Представьте себе три конфликта (в порядке нарастания сложности):

1. *Вы — учитель, вмешивающийся в детскую ссору.* Разумеется, вы всем сердцем хотите понять обоих детей и дать им почувствовать, что их голос услышан, а их мнение уважается. В идеальной ситуации вы выслушиваете каждого из них и помогаете им урегулировать разногласия так, чтобы в будущем ваше вмешательство не потребовалось.

Даже в таком «простом» конфликте целостное видение, «принятие всех сторон конфликта всем сердцем и душой», требует некоторых навыков. Чем сложнее ситуация, тем больше опыта вам потребуется.

2. *Вы — руководитель организации.* Ваше самое важное подразделение работает недостаточно хорошо. Некоторые из ваших советников

что это связано с внешними рыночными факторами. Другие же считают, что для решения проблемы требуется сменить руководителя подразделения. Вы должны представить свои предложения по этому вопросу на ежегодной встрече высших руководителей, запланированной на следующей неделе. Вы изо всех сил пытаетесь овладеть ситуацией и принять правильное решение.

Целостное видение крайне важно и в этом случае. Недостаточно просто верить руководителю подразделения и точно так же недостаточно просто выслушать критику в его адрес или же ссылаться на неблагоприятную рыночную ситуацию. При подготовке к решительным действиям вы должны держать в уме и сердце эти три переменные (а при дальнейшем изучении появятся и другие). Вы сможете найти правильный выход из положения, только если будете в полной мере осведомлены обо всех аспектах конфликта.

3. Вы — официальный представитель ООН арабской национальности, и вас вопреки вашему желанию послали на работу в Багдад. Вы играете ключевую роль в возрождении Ирака после войны с участием США. Вы не хотите ехать туда, но все же принимаете это назначение. Через несколько месяцев здание, в котором вы работаете, взрывается. Двадцать два человека из числа ваших коллег убиты, а вы сами еле выжили. Вы узнаете, что причиной взрыва была оставленная перед зданием машина, которую террористы начинили взрывчаткой.

Сможете ли вы в таких условиях развить и поддержать целостное видение?

Арабка Нада аль-Нашиф работала в Багдаде национальным директором Программы развития ООН (ПРООН). 19 августа 2003 года перед штаб-квартирой подразделений ООН в Багдаде взорвалась бомба. В момент взрыва Нада аль-Нашиф проводила встречу с бразильским дипломатом Серджио де Мелло, специальным представителем ООН в Ираке, которому была поручена практически невыполнимая задача возрождения разделенной на части и опустошенной страны. Как вспоминает Нада, здание внезапно «развалилось на части».

«На доли секунды показалось, что время остановилось, — вспоминала Нада спустя год. — Я помню горы пыли, приглушенные шумы и непрекращающийся лягз в моих ушах (как я поняла позднее, мои барабанные перепонки лопнули от взрыва). Мы лежали в горе мусора

там, где только что был стол для переговоров... Сквозь пыль я видела разрушенную комнату и силуэты моих коллег-мужчин в изорванной и залитой кровью одежде».

Серджио де Мелло, один из необъявленных героев нашего времени, был мертв. Погиб и еще двадцать один сотрудник миссии. Нада, с ранами лица и рук, была помещена в американский военный госпиталь, затем эвакуирована в Амман (Иордания), где ей сделали ряд хирургических операций. Через несколько месяцев Нада аль-Нашиф вернулась к работе в головном офисе ПРООН в Нью-Йорке.

Когда мы беседовали с ней там, я был поражен ее неиссякаемой увлеченностью, решительностью и надеждой. Я пытался уловить в ее голосе нотки гнева, жалости или проклятия. Но все, что я слышал, свидетельствовало о ее преданности своему делу — нести покой и процветание арабскому миру, выступать за самоопределение всех народов, бороться с лицемерием и ложью во всех проявлениях и работать для людей в любой стране, не отвлекаясь на попытки насилия, кем бы они ни предпринимались.

«Я думаю, мы вели себя несколько наивно, считая, что большой голубой флаг ООН сам по себе способен сделать нас неприкосновенными», — сказала Нада через год после встречи со смертью. Однако, потеряв наивность, она осталась при своем мнении: шансы ООН что-то сделать с «попытками освобождения страны, подвергнутой такому массивному разрушению, с неустойчивым правительством и безжалостной оккупацией» были смехотворными.

«Как арабский представитель ООН, — сказала она, делая ударение на слове «арабский», — я разрывалась между двумя точками зрения. С одной стороны, меня приводила в бешенство мысль о том, чтобы работать вместе с коалиционными силами, поддерживать их власть, основанную на насилии и не дающую возможности для маневра или шанса на обретение страной независимости. С другой стороны, мы присутствовали при знаменательном моменте истории — это была уникальная возможность внести свой вклад в возрождение Ирака, расширить влияние, хотя и небольшое, направленное на получение независимости страной, бездыханной при рождении»¹.

Нада аль-Нашиф разрывалась между двумя точками зрения, так как благодаря своим исключительным способностям держала в голове

всю картину. Хотя ее чуть не убили антиамериканские террористы и она была в ярости от имперской заносчивости американского правительства, тем не менее Нада не стала идеализировать ни Осаму бен Ладена, ни Джорджа Буша. Являясь одним из ключевых авторов стратегии ООН по возрождению опустошенной страны, она посвятила себя поиску *всех* элементов решения проблемы. Нада аль-Нашиф понимала гнев иракцев, направленный на западных оккупантов, но вместе с тем чувствовала уникальную возможность для рождения демократии в стране. Она могла охватить взглядом всю эту противоречивую картину только благодаря своей объективности.

Для каждого из перечисленных лидеров — учителя, руководителя компании и представителя ООН — все начинается с *целостного видения*. Это первый инструмент из набора Посредника, который мы должны научиться использовать.

Начав развивать целостное видение, мы сразу понимаем, что именно нас ограничивает. Астронавт Рассел Швейкарт, говоря о «родстве со всем сущим», которое открывается при взгляде на Землю из космоса, продолжил так: «Вы смотрите вниз и не можете представить себе, сколько границ пересекаете вновь и вновь... Оттуда, сверху, все выглядит единым и прекрасным. Вы даже не видите границ... И как хочется пригласить сюда представителей [конфликтующих] сторон и сказать им: “Посмотрите на вашу проблему отсюда, с этой точки зрения. Что вы теперь считаете важным?”»²

Развитие целостного видения связано с постоянным процессом обучения. Видение не означает совершенства: никто не способен автоматически поставить себя на место астронавта на орбите или понимать все так же глубоко, как святой. Однако нам по силам поставить перед собой цель увидеть целое.

Альберт Эйнштейн призывал нас освободиться из тюрьмы желаний отделиться от других. Решетки наших собственных «тюремных камер» создаются лишь нашим собственным желанием оставаться в пределах очерченных границ.

«Человек — это часть целого, которое мы называем Вселенной... Часть, ограниченная во времени и в пространстве. Он ощущает себя, свои мысли и чувства как нечто отдельное от остального мира, что является своего рода «оптическим обманом» его сознания. Эта иллюзия

стала нашей тюрьмой, ограничивающей нас миром собственных желаний и привязанностью к узкому кругу близких нам людей. Наша задача — освободиться из этой тюрьмы, расширив сферу своего участия до всякого живого существа»³.

Подобно словам Ганди об «отождествлении со всем живущим», приглашение Эйнштейна «расширить сферу участия до всякого живого существа» может показаться утопией. Но это не утопия.

И европейский ученый, и индийский духовный лидер, и американский астронавт говорят о вполне реалистичных вещах с точки зрения конфликта. Лидерство через конфликт обозначает уверенность в том, что невозможное возможно. Оно требует сосредоточиться на блестящей перспективе, видимой в конце туннеля обстоятельств.

Вы можете отправиться в путь откуда угодно. Для каждого из нас, включая меня, взгляд на мир начинается с одной точки зрения. Я не являюсь ни святым, отождествляющим себя со всеми живыми существами, ни ученым, понимающим основы мироздания, ни астронавтом, способным физически увидеть целый мир. Как и вы, я — простой человек, склонный в большей степени заботиться о моих детях, моих соседях и моих коллегах, а не обо всем человечестве. Мой мир, так же как и мир любого из вас, разделен на несколько групп: нации, расы, религии, партии, племена, компании, семьи и так далее.

Все мы от рождения принадлежим к определенным группам. Мы принимаем чью-то сторону так же, как это делают дети на игровой площадке или политики в законодательных собраниях. Поэтому развитие целостного видения является для нас сложным занятием, требующим постоянной практики. Подобно саду, целостное видение надо взрастить, прежде чем оно начнет приносить плоды. Оно должно пустить в нас свои корни настолько глубоко, чтобы в конфликтных ситуациях мы не принимали автоматически чью-то сторону, а, напротив, пытались увидеть картину *целиком*.

— Лидеры сообщества приобретают способность видеть все сообщество, а не только свое окружение⁴.

— Лидеры компаний могут видеть весь социальный и экологический контекст ситуации, а не только вопросы нормы прибыли, доли рынка и возврата на инвестиции⁵.

- Лидеры наций могут видеть всю нацию, а не только собственный географический регион, политическую партию или систему убеждений⁶.
- Глобальные лидеры способны видеть весь мир, а не только собственную нацию с ее экономическими или идеологическими интересами.

Целостное видение предполагает понимание различных точек зрения без того, чтобы ограничиваться только ими или попадать в их ловушки. Оно означает изучение и развитие несхожих взглядов, признание различий (как частей одного целого) всем сердцем и душой и понимание того, что каждый из аспектов, взятый по отдельности, является лишь частью картины⁷.

Обычно на моих семинарах кто-то перебивает меня в этом месте, говоря что-то вроде: «Не кажется ли вам, что вы заходите чересчур далеко с вашей идеей “целостного видения”? Мы живем в мире, где любой из чувства ненависти может взорвать меня в любой момент. Бомбы с часовым механизмом или террористы-смертники атакуют нас без предупреждения. Есть “мы” и “они”. Разве моя безопасность, да и выживание в целом, не зависит от понимания различий? Как отождествлять себя в такой ситуации со всем сущим на земле?»

Разумеется, крайне важно понимать различия между теми, с кем вы хотите наладить деловые отношения, и теми, кто собирается вас убить. Но нельзя превращать наш разноцветный мир в черно-белый, где есть только «мы» против «них». Такая упрощенная и основанная на страхе реакция только раздувает конфликт и подвергает угрозе обе стороны.

Страх — самый большой враг целостного видения. В атмосфере страха Посреднику, не имеющему права стереотипно относиться к сложным вопросам, работать особенно тяжело. И вновь здесь не обойтись без практики, однако главная мысль уже сидит глубоко внутри нас — и не важно, сколько нам лет. Через неделю после террористической атаки на Всемирный торговый центр один десятилетний школьник написал в своем сочинении: «Еще в прошлый понедельник [до момента атак] легко было жить с открытым сердцем. Мы могли спокойно выслушивать мнения других людей. Останемся ли мы такими теперь? Сумеем ли слушать других и правильно реагировать? И пойдем ли, что завело нас в этот тупик?»⁸

Мысли десятилетнего школьника должны стать для нас поучительным уроком. В то время как многие люди в Северной Америке и Европе боролись со страхом, этот школьник старался увидеть и понять «всю картину целиком».

Приложение: попытаться увидеть картину целиком

Новый тип лидерства, который требуется нам теперь, не будет направлен на то, чтобы избежать признания сложностей этого мира. Он должен создать возможность для эффективного развития, основанного на фундаментальном положении о возрожденном союзе.

Лео Бурке, директор по программам обучения руководителей, Университет Нотр-Дам, бизнес-колледж Mendoza⁹

Для того чтобы показать вам практические результаты использования (или неиспользования) этого важнейшего инструмента — целостного видения, позвольте познакомить вас с двумя преподавателями.

Первая из них ушла в отставку после череды разрушительных конфликтов и неудач. «Когда вы находитесь на месте, подобном моему, — жаловалась президент крупного университета одного из штатов, — то каждое ваше решение сердит множество людей, и вскоре их список становится громадным». Когда мы спросили, какие уроки ей удалось извлечь из этой ситуации, ее ответ был формой защиты: «Нужно быть более толстокожей»¹⁰.

Заметим, что эта руководительница вела себя так, как если бы конфликт и не должен был ее ничему научить. С ее одномерной точки зрения, конфликт неизбежен для любого несчастного, занимающего этот обременительный пост.

Теперь другой случай.

Президент университета в Цинциннати как-то на исходе первого года пребывания в этой должности обнаружил, что на часах уже четыре часа утра, а он все сидит на работе — усталый, с воспаленными глазами. Он с ужасом осознал, что, как и многие его коллеги, возглавлявшие университеты, стал в какой-то степени парализованным. Его намере-

лица — «устанавливать новые цели, направлять работу, трудиться для достижения творческих изменений» — все чаще ускользали от него. Он был погребен заживо под бременем конфликтов, отвлекавших его от работы и высасывавших его энергию. Одни носили личный характер (например, неприятие отдельными членами коллектива привычек одного из профессоров). Другие имели внешнюю причину (к примеру, обвинения в неэтичной медицинской деятельности в госпитале, которым управлял университет). Наконец, часть конфликтов инициировалась родителями: так, мать одной студентки усмотрела в рассказе для домашнего чтения, заданном дочери, намеки на богохульство.

Этот президент решил научиться управлять конфликтами и не допустить, чтобы те управляли им. Он понял, что не справляется с обязанностями лидера потому, что позволил себе опуститься до роли менеджера, разрушающего рутинные конфликты и кризисы. Теперь он решил сосредоточиться на всей картине, развивая «предпринимательское видение», которое могло бы привести к большей ясности судьбы университета. Он призвал правление к более четкому разделению вопросов лидерства и менеджмента и настоял на том, что как руководитель не должен попадать в жернова бюрократической машины, медленно, но верно высасывающей его силу, энергию и инициативность¹¹.

Имя этого человека — Уоррен Беннис. Его история доказывает, что лидерство через конфликт требует большего, чем обычные навыки «управления», «разрешения конфликтов», «решения проблем». От него потребовалось целостное видение того, куда движется организация и какая стратегия поможет ей. Если бы такое видение у него отсутствовало, то рано или поздно конфликты уничтожили бы всю жизненную силу и энергию в университете. При наличии же такого видения конфликты превратились в катализатор стратегии. Этот опыт определил дальнейшую карьеру Бенниса, который провел несколько следующих лет в исследованиях и написании книги «On Becoming A Leader» и является в наши дни одним из наиболее плодотворных мыслителей в области лидерства.

Сравнение двух лидеров, занимавших одинаковые должности, показывает, что с конфликтом можно обращаться по-разному. И это присуще любому конфликту — не важно, являются заинтересованные лица высокообразованными университетскими преподавателями или

необразованными крестьянами. Вдоль берегов реки Караре в джунглях Колумбии живет племя *campesinos*. Когда один армейский генерал приказал им взять в руки оружие и начать военные действия против партизан (то есть принять одну сторону и выступить против другой), они отказались, так как хотели жить в мире и не были согласны с тем, чтобы их втянули в гражданскую войну. Проповедуя ненасилие (их девиз — «Мы скорее умрем, чем убьем!»), они прекрасно выразили силу целостного видения, принципы которого таковы:

- Столкнувшись с молчанием и секретностью, действуйте публично.
- Столкнувшись со страхом, будьте честны и общайтесь с другими.
- Столкнувшись с жестокостью, вступите в переговоры со всеми участниками конфликта.
- Столкнувшись с исключением, ищите поддержку у других участников.

В итоге жители этого разрываемого войной региона сделали то, что прочим кажется невозможным: создали Ассоциацию крестьян Караре, помогающую простым гражданам выразить свой протест, не присоединяясь при этом к партизанам либо к регулярной армии¹².

Не менее важно целостное видение и для остальных организаций и сообществ, в которых мы работаем или к которым принадлежим. Давайте познакомимся с историей Эрика Леонарда, руководителя международной страховой компании, и Салима Мохаммеда, молодого лидера сообществ в Африке. Оба они смогли применить целостное видение в непростых ситуациях, в которые может попасть каждый.

TRI Corporation, чей головной офис находится в США, смогла развить сильное присутствие в Европе и Азии. Но ее руководитель Эрик Леонард в один прекрасный день понял, что сидит на вулкане: подразделения компании постоянно спорили из-за различия в зарплатах, затруднений при совместном ведении международных клиентов в разных странах, а также неявных культурных разногласий¹³. Леонард знал, что рост напряженности способен подорвать эффективность работы всей компании.

«Не знаешь, что и делать, — жаловался он на одной встрече. — Я чувствую, что у нас каждое подразделение само за себя. Превыше всего отношение вроде: “Мы играем каждый за себя потому, что каждому нужно продемонстрировать хорошие результаты следующего квартала”. Если не изменить положение дел, то вся компания рухнет».

Еще больше усложняли ситуацию противоречивые советы коллег в связи с предстоявшей ежегодной встречей компании. С одной стороны, лидеры компании, жившие в США, хотели «жестко поговорить» со своими европейскими и азиатскими подразделениями, выстроив встречу таким образом, чтобы избежать обсуждения и заставить замолчать критиков на других континентах. С другой стороны, главы иностранных подразделений оказывали на Леонарда давление с целью поставить во главу угла спорные вопросы — что означало неминуемое столкновение, которое могло разрушить компанию.

Впервые я услышал о TRI Corporation от австралийского консультанта по бизнесу Клиффа Шаффана, тесно сотрудничавшего с Леонардом. Шаффан прекрасно знал, что случается, когда лидеры не могут перейти устоявшиеся границы. Когда корпорация существует в рамках одной культуры, она может выжить, даже если ее лидеры и не являются Посредниками. Но в условиях глобальной конкуренции успех начинает зависеть от гибкости.

Осознавая риск, с которым он сможет столкнуться на взрывоопасной ежегодной встрече, Эрик Леонард пригласил для решения задачи Клиффа Шаффана и его компанию The Quicksilver Group, о которой было известно, что она творит чудеса при работе с международными и мультикультурными компаниями.

«Эрик обратился ко мне перед ежегодной встречей тридцати руководителей компании из трех регионов, — вспоминает Шаффан, — и он был крайне обеспокоен тем, что встреча может пройти гораздо хуже, чем в прошлый раз». Когда Шаффан поинтересовался планами руководителя компании относительно встречи, то услышал в ответ то же, что и прежде: Леонард и его коллеги намеревались повысить общий уровень эффективности компании, сидя в конференц-зале за столом U-образной формы. Они планировали обсудить несколько стратегий и выбрать ту, которая заслужит одобрение большинства. Леонард настаивал на том, что должен управлять процессом, чтобы

избежать, насколько возможно, проблем, приведших к краху предыдущее собрание.

«То, что вы предлагаете, как раз и является лучшим рецептом краха, — спокойно сказал Шаффан своему клиенту. — Если встреча организуется таким образом, вы столкнетесь с теми же проблемами, если не с еще более сложными».

К чести Эрика Леонарда, тот смог осознать проблему. Он знал, что его команда способна часами говорить о том, как кто-то *другой* сделал что-то неправильно и что кому-то *другому* необходимо меняться. Он знал, что лидеры региональных офисов будут всеми силами стараться улучшить собственное положение и пытаться влиять на каждое решение. И он боялся, что, если встреча не будет выстроена как-то иначе, компания столкнется со снижением эффективности и эскалацией конфликта.

«Если бы вы сами вели встречу, — спросил Леонард у Шаффана, — что бы вы сделали по-другому?»

«Моя команда создаст на встрече атмосферу, в которой каждый участник должен будет взять на себя ответственность за дилемму, стоящую перед компанией, — объяснил Шаффан. — Мы попросим каждого из тридцати высших руководителей подумать о проблеме, как если бы они были на вашем месте — на месте высшего руководителя всей компании. Другими словами, мы построим встречу так, что в комнате будут тридцать Эриков, а не один».

Шаффан пытался собрать таким образом инновационную энергию всей организации. Его цель состояла в том, чтобы разбудить способность высших руководителей смотреть на компанию как на целостный организм, а не с точки зрения собственного подразделения. Шаффан хотел бросить вызов каждому участнику корпоративного собрания, заставить его отказаться от собственного старого видения и создать основу для появления действительно важных вопросов. Для этого Шаффан разбил тридцать руководителей на пять команд и общался с каждой из них как с одним высшим руководителем компании.

«Почему вы применили именно такой подход?» — спросил я Шаффана.

«Я не хотел давать им шанса играть в старые игры, — ответил он. — Мы вытянули на поверхность лучшие их качества, хотели они

того или нет. Ни у кого просто не было возможности начать нить, что “американцы всегда хотят всем управлять” или “головой офис никогда не слушает наших предложений”. Наши процессы позволили сразу уйти от высказывания собственных точек зрения и начать борьбу с ситуацией в целом».

Что получилось в результате? Вместо битвы участники встречи достаточно быстро разобрались с некоторыми сложными вопросами (такими как уровень заработной платы). Команды покинули встречу воодушевленными, потому что смогли достичь прогресса практически по каждому спорному вопросу. И если раньше Эрик Леонард в одиночку тащил груз ответственности, то теперь ношу разделила вся организация.

А теперь рассмотрим ситуацию, с которой столкнулся Салим Мохаммед, молодой лидер одного из самых бедных африканских сообществ. На первый взгляд может показаться, что она обратна той, что возникла в компании Эрика Леонарда. Однако, несмотря на совершенно другой контекст, Салим так же, как и Эрик, боролся за создание лидерской команды, способной посмотреть на проблему в целом. Моя работа с ним началась с тех же слов, что ранее произнес Эрик Леонард.

«Я не знаю, что мне делать», — сказал 25-летний Салим Мохаммед, устало пожал плечами и посмотрел вокруг, на своих коллег — участников совещания «Новые лидеры» в Найроби, организованного моим кенийским коллегой Кимани Ньюгу.

«Я чувствую себя потерянным», — добавил он. Я положил руку ему на плечо, чтобы показать свою поддержку, и почувствовал, как его страх передался мне.

Поселок из лачуг под названием Кибера, в котором жил Салим, стал полем битвы между несколькими племенами, и их конфликт усугублял и без того сложную жизнь сообщества. При скромном финансировании со стороны международных спонсоров Салим хотел реализовать в этой непростой обстановке свой проект: организовать 140 футбольных команд, включив в них представителей различных племен. Салим и спонсоры полагали, что игра в команде научит молодых людей совместному достижению общих целей.

Хотя идея Мохаммеда и начала постепенно приживаться в обществе, существовал риск ее провала. Салиму было чуть больше

двадцати, голос его был мягким, и он не имел реальной власти. Поэтому он постоянно подвергался нападкам со стороны лидеров племен, считавших, что Мохаммед делает для их недругов больше, чем для них самих. Также он был на подозрении правительственных чиновников, постоянно пытавшихся ограничить его самостоятельность. Даже ровесники Салима достаточно ревностно воспринимали его возможности по привлечению внешних источников финансирования и тоже хотели урвать свой кусок.

«У меня нет силы, — тихо сказал Салим. — У меня нет большого живота, признака важного человека. Лидеры племен не слушают меня. Они не воспринимают меня серьезно. Что мне делать?»

Проблема Мохаммеда была не уникальной. Вся Кения, да и вся Восточная Африка поделена между племенами, враждовавшими еще с тех времен, когда их стравливали британские колониальные власти. Многие люди (и это было одним из изобретений колониализма) ассоциировали себя не со страной в целом, а лишь со своим племенем. Границы между Кенией, Угандой и Танзанией нарисовали политики, однако разделительные линии между племенами крылись в более далеком прошлом.

Трудная роль Салима состояла в том, чтобы выстроить доверие и прекратить насилие путем объединения молодых людей в *транс-границные* и *межплеменные* футбольные команды. На тот момент существовало 40 команд, в каждую из которых сознательно включали представителей не менее чем трех племенных групп. И хотя вся остальная жизнь сообщества строилась с учетом имеющихся границ, проект Салима должен был предоставить молодым людям возможность эти границы перешагнуть.

«Итак, Салим, — спросил я, — в чем конкретно тебе может помочь группа?»

Он на мгновение задумался, затем сделал глубокий вдох и сказал: «Как мне следует относиться к неуважению и недоверию, которые делают мою работу невозможной? Что сделать, чтобы лидеры племен мне не мешали, а помогали?»

«Салим говорит нам о самой сути его лидерской задачи, — обратился я к остальным сорока молодым лидерам из Танзании, Уганды и Кении, присутствовавшим на этом интенсивном трехдневном

занятий. — Он говорит, что его знание ситуации достигло своих пределов. Он не притворяется, что знает, как ему поступить. Это смелая позиция, правда?»

Я остановился, чтобы посмотреть на реакцию участников. Молодые лидеры воспитывались в рамках типичной постколониальной системы образования. Их вознаграждали за то, что они знали, а не за признание того факта, что они чего-то не знают.

«Почему я называю поступок Салима смелым? — громко спросил я, видя их замешательство. — В школе нас часто наказывают за то, что мы не знаем правильного ответа, правда? Мы должны знать ответы — если мы их не знаем, учитель начинает искать того, кто знает. Но ситуация Салима нестандартна — и это не тот вопрос, ответ на который есть у кого-то еще. Если бы ответ был известен, разрывали бы Кению в наше время конфликты между племенами? Страдала бы Руанда от межплеменного геноцида? Появилась бы у Европы и Азии такая долгая история расового и религиозного насилия?»

Постепенно и сначала неуверенно в воздух начали подниматься руки. Через несколько минут участники уже создавали совместную стратегию действий. Они предложили Салиму организовать консультационный совет и пригласить в него представителей всех основных племен, обладающих широкими взглядами. Они посоветовали ему использовать этот межплеменной консультационный совет для создания поддержки молодежной программы в рамках всего сообщества. Некоторые подсказывали, как общаться с членами правления на первом собрании, чтобы с самого начала задать правильный тон.

«Что думаешь теперь, Салим? — спросил я в конце собрания. — Это хорошая стратегия?»

«Да, думаю, что она великолепна, — ответил Салим, и казалось, что теперь он даже стал выше ростом. Он уже не выглядел понурым и не смотрел в пол. — Я больше не чувствую себя тонущим под грузом проблем. — И повернулся к группе: — Спасибо за то, что вы показали мне, по какому пути идти, и за то, что доказали: мне это действительно по силам!»

Среди участников дискуссии были и другие молодые африканские лидеры, которые чувствовали себя почти парализованными из-за

разногласий между племенами. Наблюдая за тем, как Салим справляется со своими демонами, они в то же время пытались усмирить своих.

Хотя задачи, стоявшие перед Эриком Леонардом и Салимом Мохаммедом, скорее всего отличаются от ваших, обратите внимание на основную и одинаковую для всех нас задачу — трансформацию конфликта с целью высвобождения имеющейся возможности. Каждый из нас так или иначе получает вызов, требующий выстроить мосты над тем, что нас разделяет, чтобы создать из частей целое.

Примеры TRI Coporation и Киберы показывают, как целостное видение может применяться на практике. И таких случаев множество: достаточно посмотреть, насколько благоприятно с определенного момента начали развиваться дела таких организаций, как Shell, Sears или армия США¹⁴, или понаблюдать за тем, как переговоры ранее воевавших между собой наций или групп приводят к перемирию или даже долгим годам мира¹⁵.

В каждом из этих примеров вы увидите Посредника, имеющего целостное видение, которое позволяет сторонам совместно работать во имя общего блага.

Наконец, если применить этот инструмент к внешней политике президента США Джорджа Буша, то результат будет вполне ясным. Даже если Буш и думал, что вторжение в Ирак обеспечит безопасность США, его видение не обладало целостностью (а его мышление, как мы убедимся в последующих главах, не было системным).

Глядя на ситуацию с точки зрения целостного видения, можно заметить, что операция в Афганистане имела смысл. На США, страну, которую представляет Буш, было совершено нападение. Для того чтобы ее защитить, он начал преследовать инициатора атаки, что потребовало вторжения американских военных в страну, его укрывавшую и оказывавшую ему поддержку. Таким образом, с точки зрения Буша, вторжение в Афганистан действительно позволило обезопасить США.

Однако вторжение в Ирак — другое дело. *Даже по собственным критериям Буша*, защищавшего страну, руководить которой он был избран, вторжение было обречено на провал. Джордж Буш сверг Саддама Хусейна и с этой точки зрения одержал победу. Однако он не смог обеспечить безопасность своей страны. Обратите внимание на заявление

президента Египта Хосни Мубарака, у которого, возможно, больше оснований опасаться исламских фундаменталистов, чем у стран Запада. По его мнению, до начала войны в Ираке был только один бен Ладен, а теперь их сотни.

В каком из миров страна под руководством президента Буша будет чувствовать себя безопаснее? В мире, где есть только один бен Ладен, прячущийся в пещере в отдаленном горном приграничном регионе и не имеющий нормальных средств связи? Или в мире, где среди миллиарда рассеянных по всему свету мусульман, желающих отомстить неверным, появляются сотни бен ладенов, неизвестных и неуловимых?

Не сумев воспользоваться инструментом целостного видения, лидер самой сильной демократической страны в мире развязал войну с терроризмом, однако тем самым, как считают многочисленные специалисты по вопросам международной безопасности, «лишь усугубил ситуацию»¹⁶. К сожалению, ошибочное видение Буша дополняется его неспособностью к стратегическому мышлению.

Давайте запомним, что целостное видение является лишь первым из восьми инструментов. Для того чтобы превратить видение в действие, нужны и другие семь. Тем не менее целостное видение остается важнейшим инструментом, позволяющим правильно сориентироваться в сложной ситуации и затем умело применить остальные орудия из арсенала Посредника.

Подсказки: как выработать целостное видение

Изучите свое нынешнее видение.
Не заменяйте одни границы другими.
Следите за своей речью.
Выйдите на балкон.
Развивайте зрелость мышления.
Учитесь смотреть сквозь стены.

Изучите свое нынешнее видение. Есть много научных трудов, позволяющих более глубоко понять смысл слова *целостный*¹⁷. Для

того чтобы быстро определить, хорошо ли с этим у вас, посмотрите на приведенные ниже критерии. Скорее всего, ваше видение является целостным и системным, если ваша организация или сообщество:

- обращает внимание на долгосрочные нужды, а не сиюминутные проблемы;
- занимается настоящим сотрудничеством;
- воплощает и реализует единые ценности;
- ясно говорит о своих ключевых ценностях;
- указывает четкое направление и мотивирует изменения;
- может быть описана простым, однозначным и легко понятным языком;
- растет и изменяется в ответ на новые обстоятельства;
- побуждает людей к более глубокому уровню вовлечения¹⁸.

Если видение соответствует большинству из этих критериев или даже всем, то оно вполне может являться отправной точкой для превращения различий в возможности. Если ваше видение не соответствует большинству критериев, будьте осторожны. Оно, скорее всего, вам не поможет, а, напротив, только ухудшит положение вещей.

Во многих организациях, в особенности направленных на извлечение прибыли, видение может сужаться, несмотря на наши добрые намерения. Представьте, к примеру, что будет, если все руководители последуют совету из журнала *The Economist*: не сильно заботиться о том, чтобы выглядеть «социально ответственными» или «делающими мир лучше», а просто «не говорить много о своей компании, не лгать и не нарушать законов, продавать то, что нужно людям, и делать свои деньги». Как говорилось в статье, руководители бизнеса должны просто хорошо делать свое дело, что буквально означало совет акционерам не лезть в их дела¹⁹.

Посредникам стоит быть бдительными и противостоять такому фрагментированному и ограничивающему видению лидерства. Тогда можно найти такие возможности для роста компании, о которых podobные стиснутые своими рамками советчики могут только мечтать.

Не заменяйте одни границы другими. Целостное видение связано не только с преодолением единственного разногласия — оно позволяет, решая одну проблему, не создавать в то же время другую.

«С ростом благосостояния, — замечает канадский специалист в области международного образования Казим Баккус, — многие люди начинают идентифицировать себя не со своей страной, а с другим, более богатым государством. Деньги позволяют им перейти пределы самоидентификации с собственным народом и родиной, и они превращаются в жителей “страны богатей”».

По мнению доктора Баккуса, чей опыт работы простирается от Канады и стран Карибского бассейна до Великобритании и Пакистана, это одно из самых зловещих следствий растущей глобализации. «Люди связываются между собой поверх границ, — замечает он, — однако связываются за счет денежных, а не личных отношений»²⁰.

Следите за своей речью. Берегитесь слов и фраз, показывающих, что ваше видение отягощено восприятием в дуалистических категориях «или—или». Это можно отнести к любой концептуальной системе, включая и данную книгу. Три архетипа — Демагог, Менеджер и Посредник — представляют собой три различные модели лидерства; но это не ярлыки, которые можно походя навесить на кого-то.

Выражение «С нами или против нас» является еще одним признаком дуалистического образа мышления. К опасным фразам относятся и такие, как «Все арабы — это...» или «Руководитель компании всегда должен...».

Кроме того, тревожным симптомом может быть употребление слова «иностранный». Если вы проверите значение этого понятия в словаре, то заметите, что его смысл зачастую противопоставляется смыслу слова «целостный»*.

«Я не считаю иностранные государства иностранными», — сказал как-то руководитель Gillette Альфред Зейен. Это его заявление, сделанное в начале 1990-х годов, сейчас могли бы повторить тысячи бизнесменов из многих отраслей, занимающихся глобальным бизнесом.

Как замечает Бенджамин Барбер, преподаватель политических наук в университете Rutgers, автор книги «Jihad vs. McWorld», «слово

иностранный не имеет никакого смысла для целестремленного бизнесмена, работающего по всему миру»²¹. Все дело в том, что руководители международных компаний оперируют понятиями не *стран*, а *рынков*. На их «карте мира» маленькая страна с перспективным рынком становится крупной, а большая страна, где нет рынка для их товара, считается неважной.

Как уже было замечено ранее, лидеры глобального бизнеса могут столкнуться с риском замены одного набора границ (политического) другим (экономическим). Однако, зная об этом риске наперед, они могут развить в себе целостное видение. Когда «они» превращаются в наших поставщиков или клиентов, когда «их» леса наполняют «наш» воздух кислородом, а «наше» программное обеспечение заставляет работать «их» компьютеры, когда выпускники «их» медицинских школ работают в «наших» клиниках, а «наши» учреждения диктуют правила, по которым развивается «их» экономика, то что же в таком случае означает понятие «иностранный»? В подобном взаимосвязанном мире либо *мы все* становимся иностранцами, либо *никто*. Мы все являемся частью целого.

Слово *иностранный* постепенно теряет прежний смысл и начинает носить негативный оттенок, во всяком случае в американском политическом лексиконе. В частности, консультант Республиканской партии Франк Лунтц рекомендует своим клиентам никогда не использовать выражения «торговля с иностранными компаниями», а только «международная торговля». Американцы не любят «иностранную» нефть, или «иностранные» продукты, или «иностранцев». Согласно Лунтцу, «слово *международный* является гораздо более позитивным, чем слова *иностранный* или *глобальный*»²².

Выйдите на балкон. Одним из лучших способов развития целостного видения в ходе конфликта является метод «выхода на балкон». Первый принцип Рональда Хейфеца, гарвардского преподавателя, много работавшего с лидерами бизнеса и общественных организаций по всему миру, гласит: «*Выйдите на балкон*». На примере спортсменов, способных взглядом окинуть игровое поле, Хейфец доказывает, что лидеры должны развить в себе способность «видеть все обстоятельства, как если бы вы смотрели на них сверху». Если лидеры слишком увязли в борьбе и не замечают перспектив, то они попросту не смогут

* В англ. языке слово *foreign* обозначает одновременно «иностранный, не присущий данной стране или нации» и «чужой по природе, неприемлемый, странный, неуместный»; происходит от лат. *foras* — находящийся вне. Слово *integral* — полный, законченный; происходит от лат. *integer* — неприкосновенный, неразделимый, цельный. *Здесь и далее комментарии даны переводчиком.*

оставаться лидерами. Согласно Хейфецу, первый принцип лидерства заключается в развитии «способности постоянно переноситься мыслями между полем битвы и балконом»²³ — что как раз и является существенным элементом целостного видения.

Об этом уже давно говорили Роджер Фишер и Вильям Ури: никто не способен ясно увидеть всю картину целиком, находясь за столом переговоров. Нужно подняться над ситуацией и рассмотреть ее «с высоты птичьего полета».

Разумеется, метафора в данном случае не означает буквально высокого места с прекрасным видом на окрестности (наоборот, для многих трансграничных лидеров, например Ганди, Кинга и Манделы, таким местом стала тюремная камера). Целостное видение связано не с *местом*, а с *отношением*. Этот подход характеризуется любопытством, смиренностью и глубоким желанием учиться. Он предполагает столь высокую степень внутреннего покоя, при которой вы можете наблюдать, не вовлекаясь в действие. В традициях восточных религий такой подход часто называют отрешенностью, или «мышлением новичка». В шестой главе мы будем для обозначения этого понятия использовать слово «присутствие».

Развивайте зрелость мышления. Уж если кому и необходимо целостное видение, так это Генеральному секретарю ООН. Нет ничего удивительного в том, что «должностная инструкция» генсека содержит детальное (хотя и написанное бюрократическим языком) описание этого лидерского качества. «При исполнении своих обязанностей, — говорится в статье 100 Устава ООН, — генеральный секретарь и персонал секретариата не должны запрашивать или получать указания от какого бы то ни было правительства или власти, посторонней для Организации». Кроме того, устав обязует участников ООН «воздерживаться от любых действий, которые могли бы отразиться на их [генерального секретаря и персонала] положении как международных должностных лиц, ответственных только перед Организацией».

Целью таких правил является, согласно статье 101 Устава ООН, обеспечение «высокого уровня работоспособности, компетентности и добросовестности». Эти правила становятся неодолимыми, так как людям, представляющим те или иные страны, свойственно думать и

действовать в интересах своего государства, а не в глобальных масштабах. Если бы Посредники были повсюду, в таких правилах, возможно, не было бы необходимости. Само по себе наличие этих правил говорит о том, что большинство современных лидеров все еще мыслят и действуют в рамках границ собственных стран.

Бывший Генеральный секретарь ООН Даг Хаммаршельд, обладавший редким даром сочетать точность и смирение, емко описал качества лидера, преобразующего конфликт. «Порой, когда я смотрю вперед, — говорил Хаммаршельд в сентябре 1953 года, — мне кажется, что преодоление проблем, связанных с нашей потребностью в действительно международном и независимом секретариате, выше человеческих сил... Но я знаю, что это не так... Нам просто повезло быть первыми». Подобные действия, по его мнению, требовали «зрелости мышления» — качества, которое значит гораздо больше, чем внешний успех. Он подчеркивал, что именно зрелость мышления позволяет разрешать международные конфликты, потому что она не связана с «игрой навыков и воли», а напрямую зависит от характера участвующих в конфликте²⁴.

Учитесь смотреть сквозь стены. В каждой культуре присутствуют мифы о супергероях, обладающих уникальными способностями. Они наполняют сборники комиксов, становятся главными героями фильмов и дают пищу фантазии. Некоторые из них могут летать, как птицы, другие обладают даром вечной жизни. В детстве мы мечтаем стать такими же, как они, а вырастая, убеждаем себя в том, что эти сверхъестественные способности просто выдуманы.

Тем не менее есть одна «сурперсила», которую можно в себе развить. Мы можем научиться смотреть сквозь стены.

Где бы мы сейчас ни находились, есть что-то, не позволяющее расширить наше видение на весь окружающий мир. Нас могут ограничивать стены квартиры, школы или учреждения. Нас могут сдерживать политические стены городов, штатов, стран и регионов или экономические стены богатства и бедности, привилегий и преследований. Это могут быть невидимые стены отношений, идеологий, образа мысли или убеждений. Где бы мы ни жили, нас всегда ограничивают стены — если не преследований, то привилегий; если не невежества, то сенсационной или неполной информации. Вот почему так важно

развивать целостное знание: оно позволяет видеть сквозь тюремные стены нашей собственной личности и принять мир целиком.

К примеру, вместо того чтобы прятаться за стенами своей империи под гнетом богатства, руководитель Microsoft Билл Гейтс в поисках целостного видения путешествовал вместе со своей женой Мелиндой по всему миру. «Наиболее ужасающие трагедии современного мира продолжают только потому, что мы их не замечаем, — говорит Гейтс. — Мы редко смотрим в глаза страдающим людям, поэтому ведем себя так, как если бы эти люди вообще не существовали»²⁵.

Смотреть в глаза Другим — один из лучших способов научиться видеть сквозь стены. Это самый эффективный способ развить целостное видение.

Глава 5

Системное мышление

Системное мышление — определение всех (или максимально возможного количества) важных элементов, связанных с конфликтной ситуацией, и понимание взаимосвязи между ними.

Основа: способность очертить лучшие границы

То, как именно вы определяете границы системы, в которой находитесь, и является одним из ключевых вопросов сегодняшнего лидерства.

Рональд Хейфец, JFK School of Government, Гарвардский университет

Я полагаю, что само наше выживание зависит от способности стать хорошими системными мыслителями.

Маргарет Уизли, «Лидерство и новая наука»

Системное мышление служит инструментом для достижения целостного видения. Целостное видение помогает увидеть весь мир, а системное мышление — нанести новые территории на карту. Оно служит перископом, который позволяет нам перейти границы, создающие конфликт, и понять, каким образом все стороны могут стать частями системы. Уровень системности нашего мышления зависит от границ, которые мы устанавливаем.

Представим себе семейную пару. Жена просыпается утром и пытается включить бра. Но свет не загорается. Муж протирает глаза и предполагает, что перегорела лампочка. Однако жена считает, что с

лампочкой все в порядке, а проблема в проводке. Дальше они начинают думать системно.

К счастью, оба знают кое-что об электричестве. Оба знают, что если комната не освещена из-за того, что нужно заменить лампочку, не имеет смысла беспокоить поставщика электроэнергии. С другой стороны, если весь район остался без света из-за аварии, нет никакого смысла менять лампочку.

Поэтому они почти инстинктивно тут же начинают процесс исследования. Перегорела лампочка или просто ввернута в патрон не до конца? Нет ли проблем с выключателем? Включен ли светильник в розетку? Работают ли другие лампочки в доме? (Если нет, то, возможно, проблема связана с коротким замыканием, а не с лампочкой или выключателем.) Горят ли окна в соседних домах? (Если нет, то проблема находится вне дома и, возможно, связана со снабжением всего района.)

Как только пара начинает мыслить системно, она быстро решает проблему. В течение нескольких минут муж и жена выясняют, что не работают все электрические приборы в спальне и ванной. Похоже, это результат короткого замыкания в обогревателе, который они включили перед сном. Исследовав всю систему в целом, супруги пришли к выводу, что *оба* их предположения были неверными. Они смогли разрешить возможный конфликт, так как имели *общее и точное понимание всей системы*.

Семейная пара использовала для быстрого понимания разногласий системное мышление. К сожалению, в рамках более сложных и эмоционально насыщенных систем мы часто прибегаем к этому инструменту в последнюю очередь.

Работая с крупными и мелкими организациями, с сообществами из нескольких тысяч человек или странами с населением в сотни миллионов граждан, я вновь и вновь замечаю, насколько сложна самоидентификация с целым. Недавно я консультировал организацию, состоящую из американцев и израильтян мусульманской и иудейской веры. Беседуя с ними, я постоянно слышал фразы вроде:

«Похоже, никто не видит общей картины».

«Они смотрят только со своей колокольни».

«Мы страдаем от близорукости... Мы не видим дальше своего носа».

«Неужели нет никакого способа видеть одно и то же?»

Было ясно, что все они понимали ситуацию по-разному. И лучшим способом преодоления фрагментации конкурентных точек зрения как раз и является системное мышление.

Любой руководитель, пекущийся о благе лишь своей организации, или представитель органов местного самоуправления может получить пользу от изучения этого инструмента Посредника. В мире, где все взаимосвязано, наши интересы не будут приниматься во внимание до тех пор, пока мы сами не начнем думать об интересах Других. Хронические конфликты, бьющие по нам, зачастую с той же силой бьют и по остальным. Причем это справедливо не только для столкновения антагонистов, но и для тех, кто находится по одну сторону баррикад.

Системное мышление критически важно потому, что оно бросает вызов *всем* сторонам конфликта. Для того чтобы совершить прорыв, нужны другие инструменты, однако именно этот закладывает его основу. Он позволяет изменить перспективу, раскрепощая образ мышления и создавая возможности для сотрудничества и инноваций.

Как заметил Питер Сенге, поскольку мы «перегружены осложнениями», этот инструмент становится особенно важным для любого лидера, управляющего многомерной организацией с большим количеством заинтересованных сторон¹. Хотя семинары или тренинги по формированию системного мышления могут быть ценными, у большинства из нас есть инстинктивная способность к видению всей картины. Зачастую наиболее эффективными системными мыслителями являются не продвинутые эксперты с дипломами, а обычные люди, часто сталкивающиеся с конфликтами в своей повседневной жизни.

Одним из лучших системных мыслителей, которых я когда-либо видел, была лидер небольшой общины в Зимбабве. Эта не окончившая школу женщина мудрее многих образованных руководителей компаний и правительственных чиновников.

«Лидерство в наши дни, — говорит Дейзи Нкубе-Гванда, — это управление различными секторами по отдельности. В политике есть свои лидеры; в бизнесе, сельском хозяйстве, религиозных учреждениях и общинах — свои; в научных кругах, исследовательском сообществе, неправительственных организациях — свои. У каждого из этих секторов свои цели. Политики нуждаются в избирателях и последователях.

Бизнесмены стремятся заработать денег, поэтому пытаются заполнить нас в качестве работников или покупателей. Фермеры хотят, чтобы мы работали на их фермах. Церкви или неправительственные организации желают, чтобы мы входили в их состав и помогали им в осуществлении их проектов. Каждый из этих лидеров жаждет, чтобы мы последовали за ним. В результате такого фрагментированного лидерства мир начинает распадаться. Растут ревность и напряжение. Растет путаница, а в результате — конфликты и борьба за ресурсы и территории. *Мы устали от того, что нас ведут в разных направлениях [курсив добавлен]*»¹.

Эта африканская домохозяйка смогла понять и убедительно выразить то, каким образом начинает разделяться ее община — подобно любому из наших сообществ. Настоящее системное мышление невозможно до тех пор, пока, подобно Дейзи Нкубе-Гванда, мы не вырвемся из «закрытой коробки» нашего ограниченного видения и не увидим картину в целом.

Хорошей иллюстрацией глубины изменений служит понимание конфликта между Индией и Пакистаном индийским борцом за мир Сатишем Кумаром. «Мы можем видеть границу между Индией и Пакистаном как что-то, нас разделяющее, — замечает он. — Либо мы можем видеть ее как что-то, нас соединяющее. Выбор за нами — в нем-то и заключается суть всех разногласий в мире»².

Системное мышление — это способ достичь полного, исчерпывающего и жизнеспособного понимания мира и того, что конфликты представляют лишь небольшую часть нашего существования. Как мы увидим в следующей главе, практически в любом конфликте способность к системному мышлению является ключом к пониманию позиции нашего антагониста. Это позволяет нарисовать более четкие границы — звучит просто, но сделать это представляется крайне важным.

«Вселенная — единая система, — как-то заметила Дженнифер Кемени, одна из создательниц концепции так называемой обучающейся организации, на своей лекции по вопросам системного мышления. — Очевидно, что с практической точки зрения на таком уровне восприятия работать постоянно крайне сложно. Что мы делаем? Постоянно очерчиваем границы».

«К чему приводит такое очерчивание границ?» — спросил я.

«Даже если система небольшая, например я и вы, она тем не менее достаточно сложна. Поэтому нужно выбрать измерение, на котором мы с вами сможем сосредоточиться. Всегда есть способ посмотреть на сложную систему просто и изящно. Это качество нужно сегодняшним лидерам больше, чем когда-либо. Чем больше система, в рамках которой действует лидер, тем важнее системное мышление», — ответила она.

«А каким образом мы выбираем наши границы?»

«К сожалению, мы часто их не выбираем. Обычно мы принимаем их бессознательно. Тем не менее это остается одним из наиболее важных принимаемых нами «решений». Если чья-то политика приводит к плохим результатам, то очевидно, что границы слишком узкие. Лидер чересчур упростил проблему и нашел «решение», которое ударило по нему самому. С другой стороны, если границы чересчур широкие, ситуация может показаться сложной для управления. Поэтому мы чувствуем себя перегруженными, испуганными или бессильными», — пояснила Дженнифер.

«И в этот момент должно прийти на помощь системное мышление?» — уточнил я.

«Да. Это искусство выбирать лучшие границы», — подтвердила она³.

Выбор лучших границ означает способность думать — и руководить — системно, поднимаясь над рубежами, запретами или культурными и личными «слепыми пятнами». Это непросто, потому что мы не всегда осознаем наши границы и их влияние на наше мышление. Мы принимаем их как должное, подобно тому, как рыба воспринимает воду. Системное мышление превращает этот бессознательный процесс в осознанный и позволяет применить новое знание для разрешения наших жизненных конфликтов⁴.

Приложение: «Мы все теперь связаны»

В рамках старой парадигмы мышления считалось, что в любой сложной системе динамика целого постигается через понимание особенностей частей этого целого. Новая парадигма мышления по-другому подходит к пониманию связи между частями и целым. Особенности частей могут быть поняты только из анализа динамики целого. По сути, нет никаких частей. То, что мы называем частью, на самом деле представляет собой один из образцов неразделимой сети взаимоотношений.

*Фритюф Капра, физик**

Самый хороший способ изучить системное мышление — это применить его для разрешения конкретных конфликтов. Давайте изучим четыре совершенно разные системы: 1) противостояние в университетском городке; 2) спор между профсоюзом и руководством компании; 3) корни бедности и 4) глобальное противостояние. Несмотря на различия в размере и сложности конфликта, обратите внимание на ту критическую роль, которую инструмент системного мышления играет в трансформации каждого конфликта.

Противостояние в университетском городке

Никто не заметил, как исчезли воробьи в университетском городке штата Мичиган. Студенты были заняты сдачей экзаменов, а контроль над воробьями не входит в сферу ответственности университета. Единственная причина, по которой Джон Менер заметил трупы воробьев на всей территории городка, заключалась в том, что он обучался орнитологии и его исследование касалось скачков в популяциях птиц. Джон обеспокоился увеличением количества погибших воробьев и поделился опасениями со своим преподавателем Джорджем Уоллесом. Изучив данные, Уоллес согласился с тем, что кампус постепенно превращается в кладбище.

Но оставалось неясным, почему это происходит.

Как ученые Менер и Уоллес должны были опираться на факты. Поэтому они начали внимательно изучать умирающих птиц. Фатальные

симптомы — потеря равновесия, бесконтрольный тремор, конвульсии и последующая смерть — наводили на мысли об отравлении. Но что же могло быть его причиной?

Два орнитолога достаточно быстро поняли, что причиной был ДДТ. Не так давно руководство города Ист-Ленсинг, где расположен университет, вспыхнуло любовью к инсектицидам. Городские службы разбрызгивали химикаты и для предотвращения заболеваний вязы, росших по всему городу, и для избавления от непарного шелкопряда, и для сокращения количества москитов. Однако когда Менер и Уоллес начали задавать вопросы относительно токсичности применяемых химикатов, городские власти отвергли обвинения и заявили, что пестициды безвредны для птиц. У властей был важный аргумент: ДДТ распылялся *летом*, а птицы начали умирать *следующей весной*.

Согласившись с доводами властей, Менер и Уоллес начали искать другие объяснения. Однако цепь событий, произошедших в университетских лабораториях, вызвала у них новые подозрения.

Сначала умерло несколько речных раков, над которыми проводились эксперименты. Затем в конвульсиях скончалась змея, жившая в клетке в лаборатории. Когда Менер и Уоллес внимательно изучили эти две не связанные на первый взгляд смерти, они заметили, что раков и змею кормили перед смертью земляными червями — *а именно земляные черви были весной основным кормом воробьев*.

Проведя дополнительные исследования, ученые смогли сложить все части головоломки: 1) от 2 до 5 фунтов ДДТ распылялось на каждый вяз, росший на территории городка, что равняется 20—25 фунтам токсичного химиката на каждый акр площади; 2) раствор создал плотную пленку на листьях; 3) осенью листья опали на землю и образовали перегной; 4) этот процесс происходил благодаря земляным червям, которые съедали остатки листьев, вследствие чего в их телах возросла концентрация ДДТ; 5) весной воробьи начали в огромных количествах поедать червей. Так как смертельно опасную дозу ДДТ можно было получить, съев меньше десятка червей, стало понятно, почему птицы начали вымирать. «Безопасное» распыление ДДТ летом привело к появлению высокотоксичного корма следующей весной.

Заключение Менера и Уоллеса было однозначным: *действия людей привели к тому, что популяция воробьев систематически уничтожа-*

лась⁷. По итогам исследования применение ДДТ в Ист-Ленсинге было запрещено.

Хорошо то, что после этого научного исследования экологической проблемы, проведенного почти пятьдесят лет назад, ДДТ практически перестал использоваться. Плохо, что мы до сих пор так и не научились системно мыслить о вопросах окружающей среды. И хотя эксперты по обучающимся организациям начали писать о системном мышлении почти двадцать лет назад, их изыскания не нашли практического применения в деловом или общественном управлении. Крайне редко, изучая сложные вопросы взаимодействия внутри организаций, сообществ и всей планеты, мы замечаем чью-то способность размышлять о системах в целом. Во многих сегодняшних конфликтах — экологических, политических или экономических — у противоборствующих сторон нет единого понимания системы. А зачастую нет и желания изучать ее более глубоко: ведь если вы абсолютно уверены в своей правоте, зачем тратить время на дальнейшее рассмотрение проблемы?

В случае с университетским городком заинтересованные участники «системы» не были антагонистами. Конфликт не был острым, поэтому стороны быстро нашли точки соприкосновения. Но что если интересы участников конфликта противоположны? Вдруг они думают, что, дав выиграть другой стороне, сами проигрывают?

Спор между профсоюзом и руководством компании

Роб Кушман, став руководителем компании GS Technologies, быстро почувствовал себя пешкой в хроническом конфликте между профсоюзом и руководством компании. «Я получал враждебные письма чуть ли не каждый день», — вспоминает он. Его соперником был Джон Коттрелл, в то время президент профсоюза U.S. Steelworkers Local 13, представлявшего интересы рабочих на основном заводе Канзас-Сити. Битва могла бы продолжаться вечно, если бы не появление нового общего врага — иностранных конкурентов.

Как и многие другие компании в сталелитейной отрасли США, завод GS Technologies в Канзас-Сити стабильно проигрывал конкурентам на мировом рынке. В результате транснациональная материнская компания решила закрыть или продать его. Завод можно было

сохранить только при условии, что кто-то инвестирует в него новый капитал. Профсоюз и руководство поняли, что этого не случится до тех пор, пока они будут продолжать свою борьбу. Они должны были либо прийти к единому мнению, либо потерять работу.

С помощью команды переговорщиков, во главе с моим коллегой Вильямом Айзексом, стороны начали переговорный процесс. Двумя основными участниками переговоров были Джо Таттл, представлявший руководство в качестве директора по организационной эффективности, и Конрад Фишер, вице-президент профсоюза Local 13. Когда стороны собрались в первый раз, их встреча напоминала боксерский поединок.

«Мне казалось, что руководство не заботится о рабочих, — вспоминает Фишер. — Они сидят в офисах с хорошими кондиционерами и получают большие деньги; им плевать... Они просто нас используют».

Встречаясь два раза в месяц, стороны пытались понять, могут ли общаться друг с другом в принципе. Постепенно, как вспоминает Джо Таттл, они поняли, что могут продвинуться на шаг дальше, чем накануне: «Мы взяли за правило не заканчивать встреч, не обсудив конкретные вопросы и не придя к решению по ним. Настал момент, когда больше не было “нас” и “других”, и мы смогли на самом деле вместе работать над текущими проблемами».

Конраду Фишеру поначалу было сложно принять изменения. Как представитель профсоюза он с подозрением относился к каждой инициативе руководства. «Однако во время разговора, — вспоминает Фишер, — я понял: мои представления были неверны. Стоит сосредоточиться на собственных умозаключениях, и они становятся так далеки от правды, как только можно себе представить».

В результате продолжительных переговоров стороны поняли, что лучше работать вместе, а не противодействовать друг другу. С укреплением партнерства нашлись и инвесторы. Завод был модернизирован, и его производительность выросла. Все сохранили работу, но главное — стороны нашли новый уровень понимания, что значительно улучшило общую обстановку в компании.

«Прошло много времени, и, глядя на другие заводы, мы можем представить, что случилось бы, если бы мы не начали действовать

вместе», — прагматично заключает Фишер. А Джо Таттл, выступавший на стороне руководства, говорит: «Когда меня спрашивают о том, какой финансовый результат принесли наши переговоры, я отвечаю, что без переговоров финансовых результатов не было бы вообще»⁸.

Компания смогла выжить и развиваться благодаря тому, что руководство GS Technologies и представители профсоюза Steelworkers Local 13 сумели системно подойти к анализу комплексного конфликта. В итоге они начали диалог и приняли решение, основанное на фактах и общих интересах. Но как быть, если система сложна настолько, что факты невозможно определить? Что если для разрешения конфликта необходимо изучить всю историю системы?

Корни бедности

Почему так много фермеров живет в нищете? Этот вопрос не давал спокойно жить Фабио Росе после его назначения на пост секретаря по сельскому хозяйству в Пальмаресе, аграрной области на юге Бразилии. Как он предположил сначала, проблема в том, что земля принадлежит богатым, а у бедных ее нет. Подробное изучив сельскохозяйственную систему, Роса понял, что ошибался. У фермеров было много *земли*, но недостаточное *воды*. Затем Роса узнал, что в регионе находится один из самых крупных в Латинской Америке водоносных пластов. Почему же рисовые посевы бедных фермеров страдали от нехватки воды, которая была почти у самой поверхности земли?

Из рассказов местных жителей стало ясно, что фермеры не выкапывали колодцы, так как для работы насосов потребовалось бы электричество. Большинство мелких фермеров просто не могли оплачивать электричество по существовавшим расценкам, в 5—10 раз превышавшим их годовую выручку!

Применив системное мышление, молодой секретарь по хозяйственным вопросам не растратил свой «капитал лидерства» на быстрое решение задачи, которое потом оказалось бы неэффективным. Вместо того чтобы ринуться строить дамбы или копать ирригационные каналы, он сосредоточился на проблеме электричества. И постепенно изменил условия энергопдачи, которые прежде были благоприятными для богатых и не учитывали возможности бедных. За десять лет он

создал мощную инновационную программу снабжения бедных фермеров электричеством и благодаря этому стал известен во всем мире⁹.

Хотя система, изучаемая Фабио Росой, была более сложной, чем умирающие воробьи или неконкурентоспособное сталелитейное производство, она все равно оставалась управляемой. Он мог взвесить различные данные и принять решение, удовлетворяющее большинство заинтересованных сторон. Но как найти верное решение, когда вопросы настолько сложны, что даже самые лучшие и одаренные умы испытывают затруднение?

Глобальное противостояние

Глобализация — настолько устрашающее понятие, что даже не поддается какому-либо определению. Для одних это слово означает позитивный процесс, для других — негативный. Термин ассоциируется у разных людей с совершенно разными контекстами: экономическими, культурными, политическими, экологическими и даже духовными¹⁰.

Так как глобализация является крайне сложным процессом, зачастую ни одна из сторон, агрессивно ее обсуждающих с противоположных позиций, не мыслит в споре системно. Вместо этого появляются левые и правые, и проблема чересчур упрощается. Полярные точки зрения находят свое выражение в двух глобальных сетях: Всемирный экономический форум в Давосе (WEF), склонный к позитивному восприятию глобализации, и бразильский Всемирный социальный форум (WSF), относящийся к глобализации крайне критически. Обе стороны согласны с тем, что мы теперь живем «в одном мире, готовы мы к этому или нет», и что мы «теперь все соединены»¹¹. Однако практически по всем остальным вопросам они не находят согласия¹².

Работая с представителями обеих организаций, мы с коллегами разработали специальную таблицу (см. *табл. 5-1*), которая суммирует противоположные взгляды¹³.

Заметьте, насколько полярными, черно-белыми являются эти позиции сторон. Одни видят глобализацию как «совершенно хорошую», другие — как «абсолютное зло». Ни одна из этих позиций не является полностью верной. Принимая одну из сторон — либо за, либо против глобализации, — человек, по сути, отрезает половину системы.

Табл. 5-1. Глобализация

Сторонники глобализации	Обсуждаемый вопрос	Противники глобализации
Всемирный капитализм олицетворяет всемирный экономический прогресс	Всемирный капитал	Глобальный капитализм означает новый империализм
Глобализация повышает уровень благосостояния, что является преимуществом для каждого	Благосостояние	Глобализация способствует концентрации благосостояния и делает богатые страны еще богаче, а бедные — беднее
Глобальные корпорации являются эффективными экономическими двигателями для роста дохода на душу населения	Корпорации	Многонациональные корпорации являются эффективными двигателями для распространения неравенства и несправедливости
Глобализация распространяет демократические ценности и свободу выбора	Политика	Глобализация подрывает суверенитет и ответственность
Международные финансовые организации создают единое экономическое поле, в котором все страны могут конкурировать между собой	Международные финансовые организации	Сговор международных финансовых организаций манипулирует бес сильными и подчиняет их сильным
Глобализация позволяет культурам разных стран взаимно обогащаться	Культура	Глобализация превращает культуру в товар и сглаживает различия
Глобализация признает и пропагандирует ценность защиты окружающей среды	Окружающая среда	Глобализация относится к природе как к товару и разрушает культурную среду

Глобализация способствует росту занятости, переносу знаний и росту возможностей для предпринимательства	Занятость	Глобализация превращает работников в слуг и угоняет им бесперспективную работу
Глобализация способствует прозрачности рынков и бизнес-процедур, необходимой для привлечения капитала	Прозрачность	Глобализация позволяет корпорациям заниматься захватнической деятельностью под надежным прикрытием
Глобализация позволяет сделать качественное медицинское обслуживание доступным для максимального количества людей	Здравоохранение	Глобализация в целом не способна соответствовать ожиданиям простых граждан в сфере здравоохранения
Глобализация позволяет выявить нарушения прав человека и снижает вероятность возникновения таких нарушений	Права человека	Глобализация позволяет корпорациям и прочим организациям, руководствуясь экономическими интересами, нарушать права человека
Глобализация способствует демократизации власти и появлению среднего класса	Власть	Глобализация концентрирует власть в руках богатых
Глобализация и демократия обеспечивают духовную свободу	Духовность	Глобализация сводит все к материалистическим ценностям и отдаляет людей от духовности

Но при этом он сталкивается с еще большей проблемой, как если бы пытался собрать головоломку при отсутствии половины деталей или играть половинкой мяча. Поражение в таком случае неизбежно (в *частных беседах*, правда, антагонисты рассматривают доводы «за» и «против» и признают, что обе точки зрения страдают от неполноты, однако контекст *публичных* обсуждений определяют именно полярные мнения).

Чуть позже мы подробнее поговорим об этом конфликте, однако даже такое предварительное изучение позволяет понять, насколько высоки ставки. Две армии спорят не из-за университетского городка, компании или региона. Они спорят, ни больше ни меньше, о том, при какой цивилизации будут жить наши дети, а в более долгосрочной перспективе — о выживании человечества в принципе.

Подсказки: как научиться мыслить стратегически

Не усложняйте.

Думайте о собственной роли системно.

Рассматривайте себя и свою организацию извне.

Чаще задавайте вопрос «А что потом?».

Дважды подумайте, прежде чем назвать кого-либо врагом.

Не усложняйте. В школьном классе или на семинаре по профессиональному лидерству Посредник может упражняться в выработке терминологии для описания любых сложных моделей. Однако в случае текущих конфликтов системное мышление должно быть более прямолинейным. «В нашей работе мы не используем теоретический и интеллектуальный системный анализ, — говорит Гачи Тапиа, заслуженный аргентинский эксперт по конфликтам, руководившая сложными переговорами между безземельными крестьянами и гражданской властью. — Не каждый может понять сложные теоретические построения или непростые научные объяснения. Однако каждый способен научиться новому на основе жизненного опыта других».

Тапиа включается в конфликты с тем, чтобы каждая из заинтересованных сторон осознала сложность обсуждаемого вопроса. «Мы должны показать участникам, что ситуация — совсем не то, что пред-

ставляется с точки зрения каждого из них, — объясняет она. — Люди могут признать, что они занимаются трактовкой фактов, однако им гораздо сложнее понять, что в процессе осознания реальности они выбирают только те факты, которые соответствуют их мнению, убеждениям и ценностям, игнорируя другие. По сути, тем самым они теряют связь с истинным пониманием стоящих перед ними проблем»¹⁴. Стремясь противодействовать подобной потере связи, Тапиа старается поддерживать каждую из заинтересованных сторон и помогать ей более четко видеть всю систему.

Думайте о собственной роли системно. Очень часто лидеры думают системно обо всем на свете — за исключением *самих себя*. Лидеры хотят применять системное мышление *снаружи*, но не *внутри*. В результате белые пятна таковыми и остаются. Ведь все начинается с того, что вы встаете на чью-то сторону. Даже если мы думаем, что нейтральны, у нас (или в наших организациях) почти всегда есть предубеждения, интересы или что-то еще, что заставляет нас принять ту или иную позицию. Крайне важно понимать это. В противном случае системное мышление не сработает¹⁵.

К примеру, в Северной Ирландии, как отмечает специалист по разрешению конфликтов Мэри Фитцдафф, крайне сложно найти действительно нейтрального помощника. Но все же можно найти человека, способного отставить в сторону собственные интересы и мнения для того, чтобы начать обсуждение.

Рассматривайте себя и свою организацию извне. Для того чтобы понять свое место в системе, приучитесь видеть организацию так, как ее видят другие. Не воспринимайте мнение организации о себе самой как данность. Общайтесь с внешними наблюдателями и системно изучайте их точки зрения. Этот процесс 360-градусного изучения полезен как для организаций, так и для отдельных людей.

Руководитель департамента обучения одной крупной компании, включившей системное мышление в структуру своих тренингов для персонала, признавал, что его собственная компания не способна применить этот инструмент для понимания самой себя. Компания использует в своем девизе слово «глобальный» и позиционируется как «предоставляющая выбор», однако при этом видит себя «американской».

«Глобальный... Предоставляющая выбор... — повторил я медленно, слово за словом. — Что это значит?»

«Это значит, что мы хотим быть компанией, в которой мечтал бы работать каждый человек в мире, а работа в ней рассматривалась бы как привилегия», — объяснил он.

«Однако в своих изданиях вы описываете себя как "американскую" компанию, — напомнил я. — Не кажется ли вам, что правильнее было бы называть себя глобальной компанией?»

«Я тоже вижу здесь противоречие, — сказал он и грустно покачал головой. — Однако ребята наверху этого не видят».

«А почему?» — спросил я.

«Им сложно увидеть более широкую картину», — ответил он.

Такие же национальные шоры можно встретить во многих компаниях в Европе, Китае, Японии и так далее. Даже в случаях, когда с точки зрения бизнеса этим международным компаниям имеет смысл вырваться за пределы своей национальной культуры, они зачастую так и остаются в границах менталитета своей страны.

Чаще задавайте вопрос «А что потом?». «А что было потом?», «Что произошло дальше?», «Что вы имеете в виду?», «А когда вы это сделали, то к каким последствиям это привело?», «Откуда вы это знаете?», «Как вы можете это подтвердить?».

Подобные вопросы крайне важны, поскольку помогают преодолеть барьеры мышления. Посредники постоянно ищут новые, более эффективные пути для того, чтобы задавать такие вопросы. Если научиться задавать их спокойно и честно, они безгранично усилят наши способности к системному мышлению и убергут нас от многих проблем.

Обратимся, например, к вопросу, связанному с истончением озонового слоя. Ученые, разработавшие хлорофлуорокарбон (используются в охладителях, ракетном топливе и различных промышленных изделиях), знали, что эти рукотворные химические соединения могут накапливаться в атмосфере. Однако их не беспокоило влияние химикатов на озоновый слой, защищающий нас от смертельно опасных ультрафиолетовых лучей, так как они дали формально правильный прогноз о том, что эти сложные соединения постепенно распадаются на первоначальные компоненты: хлор, фтор и углерод.

Но они не смогли предсказать, как эти компоненты будут вести себя после распада соединений. «К сожалению, — считает Рэй Андерсон, посредник во взаимоотношениях между защитниками окружающей среды и компаниями, — никто так и не задал самый важный вопрос: а что потом?»¹⁶

Сегодня — в условиях, когда естественный баланс на Земле нарушен растущей дырой в озоновом слое, — мы знаем ответ. Несвязанный хлор атакует озоновый слой в стратосфере. И если прямо сейчас этот процесс не остановить и не повернуть вспять, наши дети и внуки заплатят ужасную цену за нашу неспособность мыслить системно.

Дважды подумайте, прежде чем назвать кого-либо врагом. Подобно слову «иностранец», слово «враг» предупреждает нас о том, что наша способность к системному мышлению в какой-то ситуации почти исчерпана.

Я как член семьи, пострадавшей от геноцида, не собираюсь вычеркивать слово «враг» из моего словаря. Я понимаю, что это слово важно для обозначения людей, групп или идей, представляющих угрозу для человека или его близких. Но оно применимо, только если усиливает нашу способность справляться с угрозой. Если же это слово служит демонизации людей, не являющихся угрозой, и тем самым не позволяет нам обратить внимание на действительно угрожающие вещи, тогда понятие «враг» не защищает, а, напротив, ставит нас в опасное положение. Сталкиваясь с истинными врагами, помните совет буддийского монаха Тхить Нят Ханя: «Если мы разделим реальность на два лагеря — жестокий и ненасильственный — и будем все время находиться в одном из них, когда между ними идет битва, то в мире никогда не будет покоя»¹⁷.

Мы должны всегда бдительно определять настоящих врагов и противостоять им. Однако так же бдительно мы должны следить за тем, чтобы не создавать новых и несуществующих недругов. «Есть люди, которые чувствуют некий комфорт от того, что у них есть враги. Если же настоящих врагов нет, они их выдумывают», — написано в материалах Group of Eminent Persons, приглашенной Генеральным секретарем ООН Кофи Аннаном к участию в программе Dialogue¹⁸. Эта группа заслуженных деятелей из разных стран (в том числе Нидин Гордимер из ЮАР, Томми Кох из Сингапура, Амартия Сен из Индии, Граса Машел из Мозамбика и шестнадцать других известных личнос-

тей) не верит в то, что врагов нет в природе, — скорее, она считает, что мы сталкиваемся с новым типом врага.

По мнению этих заслуженных мировых лидеров и ученых, мы переходим от мира «индивидуальных врагов для отдельных стран» к миру с «многогранными врагами для всех». Легко узнать врага, который угрожает тебе оружием. Гораздо сложнее заметить невидимое распространение опасных заболеваний, рост дыры в озоновом слое, развитие идеологии, наполненной ненавистью, распространение оружия массового поражения или несправедливости, приводящей к увеличению количества бедных. Эти невидимые угрозы гораздо опаснее и являются системными врагами для всей человеческой цивилизации.

Сталкиваясь с реальными врагами, мы *еще сильнее* нуждаемся в системном мышлении. Дело в том, что угроза со стороны врага заставляет наше мышление замыкаться. Мы позволяем мыслям вроде «Мы против других» разрушать нашу собственную систему взглядов и начинаем играть по чужим правилам. Однако если уж нам суждено вступить в битву, то давайте не будем сражаться в черно-белом мире, с каждым шагом погружаясь все глубже в трясины. Давайте сражаться в мире, наполненном разными и яркими красками, основанном на понимании того, что окружающая нас реальность многомерна и целостна, что мы — ее часть и что сама эта система представляет собой акт творения.