

ПРОДАНО БОЛЕЕ 500 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ

АНАТОМИЯ МИРА

*Как устранить
причины
конфликта*

ИНСТИТУТ АРБИНГЕРА

МИОО

МИФ Бизнес

Институт Арбингера

**Анатомия мира. Как устранить
причины конфликта**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2020

УДК 331.104.2+316.485.6
ББК 60.55.35+88.50

Институт Арбингера

Анатомия мира. Как устранить причины конфликта / Институт Арбингера — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2020 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195314-2

Книга рассматривает истинные причины наших конфликтов с семьей, коллегами и друзьями и объясняет, как наладить отношения со своим окружением. В современном мире личные связи истончаются, становится все сложнее поддерживать близкие отношения друг с другом, а противоречия кажутся неразрешимыми. Но что, если первопричина всех конфликтов кроется в одном и том же? Эта книга написана в виде истории двух мужчин, Юсуфа аль-Фалаха, араба, и Ави Розена, еврея, каждый из которых потерял отца от рук двоюродных братьев друг друга. Они собираются вместе, чтобы помочь своим воюющим родителям и детям преодолеть обиды и обрести мир. Читая эту историю, мы понимаем, что тоже можем найти выход из любых конфликтов, заставляющих нас чувствовать себя несчастными и подавленными. В книге есть конкретные схемы, методики и инструменты, основанные на четырех десятилетиях исследований в области психологии человеческого поведения и опыте работы с организациями по всему миру. А еще диаграммы и графики, которые подробно объясняют ключевые идеи. Для кого книга Для руководителей, которые стремятся заботиться о подчиненных и создавать сильную организацию. Для тех, кто заинтересован в поиске разрешения самых разных конфликтов – от личных до глобальных. На русском языке публикуется впервые.

УДК 331.104.2+316.485.6
ББК 60.55.35+88.50

ISBN 978-5-00-195314-2

© Институт Арбингера, 2020

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2020

Содержание

Отзывы	7
Предисловие	8
Часть I. Мир в сердце	10
Глава 1. Враги в пустыне	10
Глава 2. Глубокие вопросы	14
Глава 3. Мир во время войны	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Институт Арбингера

Анатомия мира. Как устранить

причины конфликта

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Copyright © 2006, 2008, 2015, 2020 by Arbinger Properties, LLC

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA. All Rights Reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,

2022

*** * ***

*Наша судьба направлена изнутри наружу – и никогда не снаружи
внутри.*

ЖАК ЛЮССЕЙРАН

ОТЗЫВЫ

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

СКОТТ БАРТОН, старший вице-президент Capital One

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

СТИВЕН УИЛПРАЙТ, почетный профессор Гарвардской школы бизнеса

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

Преподобный ВИКТОР ДЕ ВАЛЬ, бывший настоятель Кентерберийского собора

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

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

Предисловие

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

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

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

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

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

Первое издание этой книги вышло в 2006 году. С тех пор ее перевели почти на тридцать языков, и она практически не покидает списки бестселлеров в категории «разрешение конфликтов». Вот уже четырнадцать лет «Анатомия мира» остается одной из самых продаваемых книг о разрешении конфликтов в мире. Очень немногие книги так же долго оставались лидерами своих категорий. В конце расширенного третьего издания приводится список ресурсов, которые помогут читателям в применении изложенных в книге концепций. Эти ресурсы включают в себя схемы и комментарии, более подробно объясняющие некоторые предложенные авторами подходы; современные исследования, посвященные основным идеям, и описание того, как трансформационный подход, изложенный в книге, связан с комплексным подходом к изменению образа мышления, применяемым Институтом Арбингера в работе с организациями.

«Анатомия мира» сыграла ключевую роль в разрушении барьеров между изолированными отделами организаций, изменении методов работы сил правопорядка, составлении целых университетских курсов по конфликтологии, восстановлении отношений как между рядовыми

сотрудниками и менеджментом различных компаний, так и между супругами в конкретных семьях. Бизнесмены и государственные чиновники, родители, профессора и профессиональные конфликтологи используют эту книгу в качестве руководства по поиску решений самых сложных проблем.

Сама книга изложена в виде истории. Отца араба Юсуфа аль-Фалаха убили евреи, а отца еврея Ави Розена – арабы. «Анатомия мира» – это история о том, как они познакомились и сблизились, о том, как они помогли сблизиться другим, и о том, как и мы тоже можем справиться с проблемами, которые давят на нас.

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

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

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

Часть I. Мир в сердце

Глава 1. Враги в пустыне

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

Женщина, на которую она кричала, попыталась ответить:

– Дженни, послушай...

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

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

– Пап, пожалуйста! – взывала она.

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

Кори недавно отсидел год в тюрьме за наркотики. Не прошло и трех месяцев после освобождения, как его арестовали за воровство сильнодействующих обезболивающих на тысячу долларов – новый позор и для него самого, и, как казалось Лу, для семьи. «*Эта воспитательная программа должна вправить Кори мозги*», – говорил Лу себе. Он снова посмотрел на Дженни и ее отца, в которого она в отчаянии вцепилась. Лу даже радовался, что Кори здесь по решению суда. Если он попытается выкинуть что-нибудь в стиле Дженни, его снова посадят в тюрьму. Лу был совершенно уверен, что сегодняшнее утро пройдет без каких-либо происшествий.

– Лу, подойди.

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

– Пойдем, нас мама зовет.

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

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

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

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

По крайней мере, так рассказывали Лу.

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

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

– Спасибо, что помогаете нам, – сказал он аль-Фалаху с притворной благодарностью. Уголкем глаза Лу по-прежнему следил за девушкой. Она все так же визжала в перерывах между всхлипами, то ли крепко хватаясь за отца, то ли пытаясь вцепиться ему в лицо. – Похоже, у вас тут забот полон рот.

Аль-Фалах улыбнулся, и вокруг глаз проступили морщинки.

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

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

– Ты, должно быть, Кори.

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

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

Наклонившись вперед, он добавил:

– Несомненно, с куда большим нетерпением, чем ты. Полагаю, ты не слишком рад здесь находиться.

Кори ответил не сразу.

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

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

Кори настороженно посмотрел на него.

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

Он похлопал Кори по спине.

– Я просто рад, что ты здесь, Кори.

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

Лу гневно взглянул на сына.

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

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

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

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

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

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

Вместо самоуверенной саркастической реплики Кори просто кивнул.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Она ничего не ответила.

– Я просто подойду, и мы поговорим.

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

– Так, пора нам начать.

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

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

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

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

Все кивнули.

– Хорошо. Тогда сюда, пожалуйста.

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

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

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

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

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

Глава 2. Глубокие вопросы

Оглядев комнату, Лу увидел с десяток стульев, расставленных буквой U. Лу сел на первый же. Напротив него разместились родители Дженни. Лицо матери было напряжено от волнения, шея и щеки пошли красными пятнами. Отец смотрел отсутствующим взглядом куда-то в пол.

За ними, возле барной стойки в дальнем конце комнаты, стояла Элизабет Уингфилд («Такой шикарный деловой костюм – это, пожалуй, перебор», – подумал Лу) и наливала себе чай.

Петтис Мюррей из Далласа тем временем присел справа от Лу, в середине образованного стульями полукруга. Он показался ему довольно проницательным и в целом выглядел как руководитель компании – высоко поднятая голова, напряженная челюсть, осторожная поза.

Семейная пара, сидевшая по другую сторону от Петтиса, была практически диаметральной его противоположностью. Мигель Лопес был огромного роста и могучего телосложения; почти каждый сантиметр его голых рук был покрыт татуировками, а борода и усы были настолько густыми, что полностью скрыть лицо за волосами мешала лишь туго завязанная на лбу черная бандана. Его жена Риа, напротив, была маленькой и худой, едва ли пяти футов роста. На парковке она была самой разговорчивой из всех, а Мигель в основном молча стоял в сторонке. Риа кивнула Лу, улыбнувшись одними уголками губ. Он слегка склонил голову в ее сторону, отвечая на жест, а потом продолжил осматривать комнату.

У дальней стены стояла чернокожая женщина, с которой Лу еще не встречался; на вид ей было где-то за сорок. В отличие от других родителей, записавших детей на программу, она не вышла на улицу, чтобы проводить машину. Интересно – она тоже привезла сюда ребенка, работает в лагере «Мория», или же у нее есть еще какие-то причины здесь находиться?

Лу повернул голову в другую сторону, сложив руки на груди. Ему очень не нравилось тратить время попусту, а с самого приезда сюда они, похоже, только этим и занимались.

– Спасибо вам всем, что приехали, – сказал Ави, выходя на середину комнаты. – Я с нетерпением ждал возможности встретиться с вами и познакомиться с вашими детьми. Во-первых, я знаю, что вы беспокоитесь за них – особенно вы, Тери и Карл.

На мгновение он бросил взгляд на родителей Дженни.

– Уже то, что вы сюда приехали, говорит о том, что вы любите своих детей. Не беспокойтесь за них. За ними будут хорошо ухаживать. На самом деле, – добавил он после небольшой паузы, – не они главная моя забота.

– А кто же тогда? – спросила Риа.

– Вы, Риа. И все вы.

– Мы? – удивленно переспросил Лу.

– Да, – улыбнулся Ави.

Лу никогда не уклонялся от брошенного ему вызова – или того, что он считал вызовом. Он служил во Вьетнаме сержантом морской пехоты, и этот ужасный опыт одновременно закалил и отточил его ум. Солдаты называли его «Герберт Адское Пламя»: это имя говорило и о его громогласном, дерзком характере, и о том, насколько он был предан своему отряду – ребята прежде всего, и к черту последствия. Его боялись, но вместе с тем и уважали: для большинства солдат он был последним человеком, с кем бы хотелось провести отпуск, но ни один другой лидер морпехов не приводил столько людей живыми после операций.

– А почему мы – ваша главная забота? – многозначительно поинтересовался Лу.

– Потому что вы считаете, что не должны ей быть, – ответил Ави.

Лу вежливо усмехнулся.

– Какие-то круговые рассуждения.

Остальные, словно зрители на теннисном матче, повернулись к Ави, ожидая его ответа. Ави улыбнулся и на мгновение опустил глаза, задумавшись.

– Расскажите нам о Кори, Лу, – наконец сказал он. – Какой он?

– Кори?

– Да.

– Он невероятно талантливый мальчик, который хочет пустить жизнь псу под хвост, – безразличным тоном ответил Лу.

– Но он чудесный мальчик, – вмешалась Кэрол, настороженно глянув на Лу. – Да, он совершал ошибки, но он ведь хороший.

– Хороший? – фыркнул Лу, сбросив маску безразличия. – Господи, он же *уголовник* – его дважды арестовывали! Нет, он, конечно, может быть хорошим, но это еще не значит, что он хороший. Нас бы здесь не было, если бы он был таким замечательным.

Кэрол закусила губу. Остальные родители неловко заерзали на стульях.

Почувствовав общий дискомфорт, Лу наклонился вперед и добавил:

– Простите мою прямолинейность, но я здесь не затем, чтобы прославлять достижения своего сына. Честно говоря, он меня просто по-королевски взбесил.

– Если не возражаете, королевской семьей займусь я, – сострила миссис Уингфилд. Она сидела двумя стульями правее от Лу, с другой стороны от Кэрол.

– Безусловно, – улыбнулся он. – Приношу извинения британской короне.

Она наклонила к нему голову.

То был момент легкости, в который готовы были изо всех сил вцепиться все присутствующие – потому что в последнее время в их жизни было слишком много тяжелых переживаний.

– Лу совершенно прав, – сказал Ави после небольшой паузы. – Мы здесь не потому, что наши дети сделали хороший выбор, а потому, что они сделали плохой.

– Именно об этом я и говорю, – кивнул Лу.

Ави улыбнулся.

– Так каково же решение? Как справиться с проблемами, от которых страдают ваши семьи?

– Мне кажется, это совершенно очевидно, – ответил Лу. – Мы здесь потому, что у наших детей проблемы. А лагерь «Мория» помогает детям справиться с проблемами. Верно же?

Кэрол вспыхнула, услышав голос Лу. Таким тоном он говорил в зале заседаний – прямым, вызывающим, грубоватым. Он редко разговаривал так с ней, но вот в общении с Кори в последние несколько лет его голос звучал только так. Кэрол не могла вспомнить, когда у Лу и Кори в последний раз был нормальный разговор. Их диалоги больше напоминали словесную борьбу: оба пытались предугадать следующий ход друг друга и искали слабости, которыми можно воспользоваться, чтобы заставить соперника сдаться. Настоящего ковра, где можно было бы положить друг друга на лопатки, у них не было, так что словесные схватки всегда заканчивались вничью: оба они объявляли о своей победе, но расходились с давящим чувством поражения. Она безмолвно призывала на помощь небесного заступника – так учили ее набожные родители. Кэрол не была уверена, есть ли вообще на небесах заступник и может ли он помочь, но позвать на помощь все равно не помешает.

Ави доброжелательно улыбнулся.

– Итак, Лу, Кори – ваша проблема, – произнес он. – Вы это хотите сказать?

– Да.

– Его нужно как-то исправить – изменить, мотивировать, дисциплинировать, скорректировать.

– Абсолютно верно.

– И вы это пробовали?

– Что пробовал?

- Изменить его.
- Конечно.
- И у вас получилось? Он изменился?
- Пока нет, но мы здесь именно для этого. Однажды – неважно, насколько он твердолюб, – он наконец-то все поймет. Так или иначе.
- Может быть, – без особой уверенности сказал Ави.
- Вы что, думаете, что ваша программа не сработает? – недоверчиво спросил Лу.
- Это зависит от определенных факторов.
- Каких?
- Например, от вас.
- Лу хмыкнул.
- Как успех вашей программы может зависеть от меня, если в ближайшие два месяца с моим сыном будете работать вы?
- Очень просто: через два месяца он снова будет жить с вами, – ответил Ави. – Мы можем помочь, но если ваша семейная среда после его возвращения останется прежней, то любые изменения к лучшему вряд ли продержатся долго. Мы с Юсуфом – лишь временная замена семьи. Вы и Кэрол, все вы и ваши дети, – сказал он, обведя рукой комнату, – вот чьи усилия по-настоящему важны.
- «Ну отлично, – подумал Лу. – Пустая трата времени».
- Вы сказали, что хотите, чтобы Кори изменился, – послышался голос от двери, оторвавший Лу от размышлений. То был Юсуф, который наконец присоединился к остальным.
- Да, – ответил Лу.
- Не могу вас за это упрекнуть, – сказал Юсуф. – Но если вы действительно этого хотите, вы кое-что должны знать.
- И что же?
- Если вы хотите, чтобы изменился он, сначала вы должны что-то изменить в себе.
- О, правда? – вызывающе спросил Лу. – И что же?
- Юсуф прошел к маркерной доске, закрывавшей почти всю стену.
- Я кое-что нарисую для вас, – сказал он.

ПИРАМИДА ВЛИЯНИЯ



– К концу завтрашнего дня, – продолжил Юсуф, повернувшись к группе, – мы сформируем подробную стратегию, которая поможет измениться другим. Эту стратегию иллюстрирует схема, которую мы называем «Пирамидой влияния». Мы пока что не готовы рассматривать Пирамиду подробно, так что я нарисовал лишь самую базовую ее структуру. Эта структура поможет нам найти фундаментальную переменную, которая должна произойти в нас, если мы хотим изменить что-то в других.

– Так, хорошо, я попадусь на ваш крючок, – сказал Лу. – Что за фундаментальная переменная?

– Посмотрите на две области этой Пирамиды, – показал Юсуф. – Обратите особое внимание на большую ее часть, подписанную «Сделать так, чтобы все пошло правильно». В сравнении с ней та область, которая подписана «Справиться с тем, что идет неправильно», совсем маленькая.

– Так, – сказал Лу, пока еще не понимая, что же это значит.

– Пирамида говорит о том, что мы должны тратить намного больше времени и сил на то, чтобы сделать так, чтобы все пошло правильно, а не на то, чтобы справиться с тем, что идет неправильно, – продолжил Юсуф. – К сожалению, обычно время и усилия распределяются ровно наоборот. Мы тратим намного больше времени, проводимого с другими, на попытки исправить то, что идет неправильно. Мы пытаемся исправить детей, изменить супругов, улучшить подчиненных, наказать тех, кто ведет себя не так, как нам нравится. А когда мы не *занимаемся* этим, мы *думаем* о том, как этим заниматься, или *беспокоимся* из-за того, что нам придется этим заниматься. Верно?

Юсуф окинул взглядом комнату в ожидании ответа.

– Например, Лу, – сказал он, – прав ли я в своем предположении, что большую часть времени, которую вы проводили с Кори, вы критиковали его и спорили с ним?

Лу задумался. Да, все так и было, но он не собирался так легко в этом признаваться.

– Да, пожалуй, это правда, – призналась за него Кэрол.

– Ну спасибо, – едва слышно пробормотал Лу. Кэрол смотрела прямо перед собой.

– Это, несомненно, верно и в отношении меня самого – даже слишком верно, – на помощь Лу пришел сам Юсуф. – Когда мы сталкиваемся с проблемой, естественное желание – исправить ее. Только вот дело в том, что с людьми такое практически не помогает. Исправление не поможет ребенку, который дуется, или супруге, которая мрачно отмалчивается, или коллеге, который винит во всем других. Иными словами, большинство жизненных проблем невозможно решить с помощью одной лишь корректировки.

– Тогда что вы предлагаете? – спросил Лу. – Если бы ваш сын был наркоманом, что бы вы сделали, Юсуф? Просто не обратили внимание? Вы хотите сказать, что не надо даже пытаться его изменить?

– Возможно, стоит начать с менее экстремальной ситуации, – ответил Юсуф.

– Менее экстремальной? Это моя жизнь! Это то, с чем мне приходится иметь дело.

– Да, но это не все, с чем вы имеете дело. Вы с Кэрол не принимаете наркотики, но могу поспорить, вы не всегда счастливы вместе.

Лу вспомнил, что вчера Кэрол за весь полет не сказала ему ни единого слова. Ей не нравилось, как он обращается с Кори, и она выразила свое недовольство, закрывшись, словно устрица в раковине. За тонкой завесой молчания часто прятались слезы. Лу знал, что означает ее молчание – то, что он, Лу, не соответствует ее ожиданиям, и очень на это обижался. Ему вполне хватало проблем с сыном, и он считал, что не заслуживает еще и безмолвных слезных нравоучений.

– Мы не идеальны, – согласился Лу.

– И я со своей женой Линой тоже, – сказал Юсуф. – И знаете, что я обнаружил? Когда Лина из-за чего-то на меня обижена, самое бесполезное, что я могу сделать, – критиковать ее или пытаться как-то исправить. Если она злится, у нее есть на то причины. Я могу считать, что она неправа, и ее причины нелогичны, но мне ни разу не удалось ее в этом убедить, вступив с ней в спор.

Он посмотрел на Лу и Кэрол.

– А вы? Вы пробовали изменить друг друга? И если да, помогло ли это вам?

Лу задумчиво прикусил щеку изнутри, вспоминая ссоры с Кэрол, которые случались из-за ее игры в молчанку.

– Пожалуй, нет, – наконец ответил он. – По крайней мере, обычно не помогало.

– Соответственно, для решения многих жизненных проблем приходится применять нечто более глубокое, чем стратегию дисциплины и исправления.

Лу задумался над этими словами.

– А теперь перейдем к более сложному вопросу, – продолжил Юсуф. – Что, если мой ребенок занимается чем-то по-настоящему вредным, например, принимает наркотики? Что тогда? Я ведь должен его изменить, верно?

– Именно, – кивнул Лу.

– И, конечно же, ответ на этот вопрос – да, – сказал Юсуф.

Эти слова застали Лу врасплох, и ему пришлось проглотить заготовленное возражение.

– Но я не смогу помочь своему ребенку измениться, если все мое общение с ним ограничится попытками изменить его.

Услышав этот ответ, Лу нахмурился и снова приготовился возразить.

– Я могу стать проводником перемен, – продолжил Юсуф, – лишь в той мере, в которой я стремлюсь сделать так, чтобы все пошло правильно, а не просто исправить то, что уже идет

неправильно. Например, вместо того, чтобы просто исправлять, мне следует еще энергичнее учить, помогать, слушать, учиться. Мне нужно прилагать время и усилия, чтобы строить отношения. И так далее. Если я не буду уделять внимания нижней части Пирамиды, то не добьюсь успеха на верхней.

Возьмем, к примеру, Дженни, – сказал он, – она сидит сейчас на стене и ни в какую не соглашается поехать вместе с остальными в поход.

«До сих пор?» – подумал Лу.

– Она не хочет присоединяться к программе, – продолжил Юсуф. – На самом деле я ее вполне понимаю. Какой семнадцатилетней девушке захочется шестьдесят дней спать на жесткой земле, питаясь кукурузной мукой и мясом животных, которых удастся добыть с помощью самодельного копья?

– Это то, чем им надо будет там заниматься? – спросила Риа.

– Ну, не совсем, – улыбнулся Юсуф. – Все не настолько примитивно.

– Но близко к тому, – с усмешкой вставил Ави.

Риа округлила глаза и покачнулась на стуле, пытаясь представить, как сын будет жить в таких условиях. Ее муж Мигель, напротив, одобрительно кивнул.

– Так что же нам делать? – задал Юсуф риторический вопрос. – Любая попытка как-то призвать ее к дисциплине или исправить ее поведение завершится неудачей, вы согласны?

– Ну, не знаю, – ответил Лу, споря скорее по привычке. – Если бы это зависело от меня, я бы подошел к ней и сказал, чтобы она тащила свою задницу в машину.

– Да вы изысканный джентльмен, Лу, – саркастически проговорила Элизабет.

– А если бы она отказалась? – спросил Юсуф.

Лу посмотрел на Элизабет.

– Тогда я бы заставил ее пойти, – сказал он, тщательно проговаривая каждое слово.

– Но лагерь «Мория» – это частная организация, у которой, в отличие от государства, нет никакой власти, – ответил Юсуф. – К тому же мы не желаем нажить проблем на свою голову, пытаясь силой заставить детей делать то, что хотим мы. Мы никого не заставляем записываться.

– Значит, у вас проблема, – сказал Лу.

– Да, определенно, – согласился Юсуф. – Та же проблема, что есть в любой семье. Та же проблема, что возникает между двумя коллегами или между двумя странами. Мы окружены людьми, которые ведут себя самостоятельно – и не всегда так, как нам нравится.

– Так что же нужно делать в таких случаях? – спросила Риа.

– Нужно очень хорошо разбираться в глубоких материях, – сказал Юсуф. – В том, как сделать так, чтобы все пошло правильно.

– А как в них хорошо разобраться? – настаивала Риа.

– Именно это мы и будем обсуждать следующие два дня, – ответил Юсуф. – Давайте начнем с самого глубокого вопроса. Для этого нам придется вернуться примерно на девятьсот лет назад, во времена, когда «не так» шло буквально все.

Глава 3. Мир во время войны

– В июне 1099 года, – начал Юсуф, – крестоносцы с Запада осадили Иерусалим. Через сорок дней они пробили северную стену и ворвались в город. За два дня они истребили большую часть мусульманского населения. Немногих выживших заставляли переносить трупы в массовые безымянные могилы, где их сваливали в кучи и поджигали. Затем этих выживших либо перебили, либо продали в рабство.

Участь евреев, хотя и не столь многочисленных, оказалась не лучше. Обитатели еврейского квартала укрылись в главной синагоге. Захватчики забаррикадировали выходы, а затем подожгли здание. Лишь немногим удалось выбраться, но и их перебили на узких улочках, когда они пытались скрыться.

Жестокой расправы не избежали и местные христиане, служители христианских святынь. Этих священников изгнали, подвергли пыткам и заставили рассказать, где находятся драгоценные реликвии, после чего отобрали их.

Вот так начались почти два века раздоров между захватчиками с Запада и народами Ближнего Востока. И поныне многие жители Ближнего Востока считают сегодняшние сражения продолжением той древней войны за Святую землю. Они смотрят на американцев и европейцев, как на крестоносцев-захватчиков.

– Я здесь единственная европейка, – подала голос Элизабет. – Вы не возражаете, если я немного затрону вопрос крестовых походов?

– Нет, конечно, – сказал Юсуф. – Будьте добры.

– Я немного знакома с историей этого периода. Во-первых, очень важно знать историю самого Иерусалима. В античные времена он почти все время принадлежал евреям, пока в 70 году нашей эры его не разорил Рим. Примерно в это же время, после смерти Христа, его последователи начали проповедовать учение по всему региону. Христианство в конце концов стало официальной религией Римской империи и распространилось по всем ее территориям, в том числе и на Иерусалим. К 638 году нашей эры, когда Иерусалим захватили мусульмане, он уже три столетия был чисто христианским городом. Так что когда рыцари Первого крестового похода захватили его, они считали, что возвращают себе то, что у них когда-то отняли. Они, как и мусульмане, с которыми они сражались, считали, что город принадлежит им по праву.

– Но это не оправдывает их зверств, – вставил Петтис.

– Да, верно, – согласилась Элизабет. – Не оправдывает.

– Ой, да ладно вам, – сказал Лу. – У крестоносцев не было монополии на зверства. Руки мусульман тоже по локоть в крови.

– Да? – спросил Петтис. – Я не силен в истории. Мне будет интересно узнать.

– Лу прав, – сказала Элизабет. – Все стороны этого конфликта вели себя ужасно. Юсуф уже привел нам примеры злодеяний захватчиков с Запада. Один из первых примеров с мусульманской стороны – уничтожение племени Бану-Курайза, последнего иудейского клана в Медине. Тогда, в ранние дни ислама, мусульманская армия обезглавила все племя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.