

Дэниел Шапиро

# на эмоциях

Как улаживать  
самые болезненные  
конфликты в семье  
и на работе

Дэниел Шапиро

**На эмоциях: Как улаживать  
самые болезненные  
конфликты в семье и на работе**

«Альпина Диджитал»

2016

## **Шапиро Д.**

На эмоциях: Как улаживать самые болезненные конфликты в семье и на работе / Д. Шапиро — «Альпина Диджитал», 2016

ISBN 978-5-9614-4968-6

Эмоциональные конфликты вспыхивают быстро, а погасить их бывает очень непросто. Это касается и семейных споров, и острых рабочих моментов, и кровавых столкновений на национальной или религиозной почве.

Профессиональный психолог и переговорщик Дэниел Шапиро, используя новейшие данные конфликтологии, социологии и психологии, опираясь на собственный опыт участия в урегулировании конфликтов международного масштаба, в книге «На эмоциях» рассказывает о механизмах возникновения, развития и решения таких конфликтов. Преодолеть можно даже самые непримиримые разногласия, убежден автор. Он знакомит читателей с разработанной им системой приемов, позволяющих это сделать.

ISBN 978-5-9614-4968-6

© Шапиро Д., 2016

© Альпина Диджитал, 2016

# Содержание

Предисловие	8
О чем эта книга	8
Недостающее звено	10
Метод	12
Часть первая	14
Глава 1	14
Глава 2	16
Главная сила конфликта	18
Ключевые направления разрешения конфликта	18
Хомо экономикус, или человек экономический	19
Хомо эмотикус, или человек эмоциональный	19
Хомо идентикус, или человек экзистенциальный	20
Освобождение силы идентичности	21
Глава 3	22
Выход из тупика	22
Что такое идентичность	23
Внутренняя идентичность: история вашей жизни	24
Отношенческая идентичность: скрытый источник максимального преимущества	27
Потребность в принадлежности к группе: близко к другим или далеко от них?	28
Автономия: насколько вы свободны быть тем, кем хотите быть?	29
Решающий фактор: объединить две части в одно целое	30
Подводя итоги	31
Глава 4	32
Осторожно: эффект клана	32
Как осознать, что вы во власти эффекта клана?	32
Что запускает эффект клана?	33
Как обойти пять ловушек кланового мышления	34
Подводя итоги	35
Конец ознакомительного фрагмента.	37
Комментарии	

**Дэниел Шапиро**  
**На эмоциях: Как улаживать**  
**самые болезненные**  
**конфликты в семье и на работе**

Дэниел Шапиро

# На эмоциях

---

Как улаживать самые болезненные  
конфликты в семье и на работе

*Перевод с английского*



Переводчик *Ксения Татарникова*  
Редактор *Антон Рябов*  
Главный редактор *Сергей Турко*  
Руководитель проекта *Ольга Равданис*  
Корректоры *Ирина Астапкина, Мария Смирнова*  
Компьютерная верстка *Максим Поташкин*  
Дизайн обложки *Юрий Буга*

© Daniel L. Shapiro, 2016

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2018

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

\* \* \*

*Миа, Ной, Закари, Лиам, мама и папа, Мэдди и Майк, Стив и Шира, Маргарет, Бетси и Питер, Сьюзан – спасибо, что научили меня тому единственному в жизни, о чем не следует вести переговоров: любви*

## **Вызов**

Каждое новое поколение людей считает себя умнее, развитее и «современнее» всех, кто жил до них.

Но как бы быстро ни развивалась наша цивилизация, конфликтуя, мы всегда были и остаемся людьми.

Очень важно находить способы преодоления разногласий, когда на кону оказываются самые дорогие для нас ценности.

Как же нам научиться улаживать наши конфликты?

## Предисловие

### О чем эта книга

Книга «На эмоциях: Как улаживать самые болезненные конфликты в семье и на работе» предлагает новую модель устранения разногласий и разрешения острых споров, в которых чувства играют не меньшую роль, чем разум. Подобно тому как ученые-естественники открыли внутренние механизмы, управляющие явлениями физического мира, я в ходе своей исследовательской работы в области конфликтологии обнаружил внутренние движущие силы, которые вынуждают нас идти на столкновение: эти силы, скрытые в нас, основаны на эмоциях. Их мощная энергия остается невидимой глазу, однако может глубоко ранить: она разрывает в клочья узы теснейшей дружбы, разрушает брак, уничтожает бизнес, провоцирует вражду на религиозной почве. Пока мы не научимся контролировать силу эмоций, мы обречены снова и снова вступать в изнурительную конфронтацию без надежды на благополучный исход. Книга снабдит читателя необходимыми инструментами, которые помогут изменить поведение и строить отношения, опираясь на сотрудничество и отыскивая даже в сильно заряженном эмоциями конфликте возможности для получения обоюдной выгоды.

О необходимости пересмотреть прежние методы преодоления вражды я впервые задумался 25 лет назад, за столиком кафе в развороченной войной Югославии. Я только что помог проведению недельного семинара по разрешению конфликтов для подростков-беженцев – сербов, боснийских мусульман и хорватов. И вот теперь вместе с несколькими участниками семинара мы обсуждали, как по-разному живут люди в Югославии и Соединенных Штатах<sup>[1]</sup>. Звуки пережитых обстрелов еще отдавались эхом в памяти этих ребят, но мы мирно сидели в самом эпицентре урагана войны, потягивая кофе, болтая о футболе и о том, кто на семинаре на кого «запал». Среди нас была длинноволосая голубоглазая девушка 17 лет по имени Вероника – она смотрела в одну точку с пугающим напряжением. На семинаре девушка по большей части молчала, поэтому я удивился, когда во время паузы в разговоре она вдруг заговорила.

– Это случилось девять месяцев назад, – начала она, не отрывая взгляда от тарелки. – Мы с моим молодым человеком обедали у него дома. Раздался стук в дверь. Вошли трое мужчин с оружием.

Вероника на миг подняла глаза, не уверенная, стоит ли продолжать.

– Моего парня схватили и прижали к стенке; он сопротивлялся, но они были сильнее. Я попыталась крикнуть, но не смогла издать ни звука. Хотела побежать за помощью, сделать хоть что-нибудь, но будто приросла к месту.

Ее монотонный голос зазвучал совсем глухо, а глаза расширились.

– Они схватили меня за плечи, пригвоздили к месту и притянули его голову, чтобы мы оказались лицом друг к другу. Я видела ужас в его глазах. Он пытался вырваться, но они держали его крепко.

Она снова остановилась, а потом сказала:

– Один из них вытащил нож, и на моих глазах ему перерезали горло.

Шум кафе остался где-то далеко. Я смотрел на нее, оглушенный, не в силах пошевелиться. Мне хотелось утешить ее, как-то поддержать, но я не знал, что сказать. Вероника замолчала – так же внезапно, как начала говорить о пережитом ужасе.

---

<sup>1</sup> Авторские примечания и ссылки на источники см. в конце книги. – *Прим. ред.*



У меня оставалась еще одна ночь в Югославии, а наутро нас с коллегами ждал поезд на Будапешт. Мне было грустно расставаться с участниками семинара: я успел привязаться к ребятам, которые посреди кошмаров войны не побоялись довериться нам, открыть свое сердце. Но сильнее грусти было мучившее меня чувство вины, ведь я возвращался в Америку с ее комфортной и безопасной мирной жизнью, оставляя их в отчаянном положении.

Когда рано утром на следующий день наша машина подъехала к вокзалу, мое сердце дрогнуло: около поезда стояли все 24 подростка, участвовавшие в семинаре, и приветственно махали рукой. Среди них была и Вероника. Она подошла ко мне, чтобы попрощаться.

– Не будьте таким, как другие, которые приезжают помочь, – сказала она. – Они говорят, что будут всегда нас помнить, а потом забывают.

Я дал ей слово.

## Недостающее звено

Что заставляет человечество втягиваться в разрушительные столкновения? Может быть, наша психика запрограммирована воспроизводить одни и те же ситуации, несмотря на зачастую пагубные последствия? И возможно ли разрешить насыщенный эмоциями конфликт, когда на кону самые дорогие для нас убеждения и ценности? Эти жизненно важные вопросы – краеугольный камень моей работы.

Даже если вам никогда не приходилось испытывать на себе то, что пришлось пережить Веронике, идти по жизни без острых конфликтов невозможно. Они неотъемлемая часть человеческой природы. Мы обижаемся на своих возлюбленных, точим зуб на коллег, с тревогой наблюдаем, как обостряются межнациональные отношения.

Ниже собраны некоторые из бесчисленных ситуаций, чреватых конфликтами.

### Наглядные примеры конфликтов, движущей силой которых выступают эмоции

- **Пара** ожесточенно, как боксеры на ринге, спорит, по каким принципам строить совместную жизнь. Как партнерам найти общий язык, обойдя различия во взглядах на финансы, распределение домашних обязанностей и политику?

- **Родители** делают все возможное, чтобы их ребенок не создал семью с человеком другой религии, социального положения или национальной принадлежности. Сын или дочь, дерзнувшие хотя бы задуматься о такой перспективе, будут с негодованием отвергнуты родными.

- **Мультикультурная команда** раскололась на две группы из-за разницы менталитетов. Обстановка накаляется, не удается достичь согласия по кандидатуре лидера, который поведет за собой всех. Растет взаимное недоверие, стороны обсуждают действия друг друга за закрытыми дверями и в итоге демонстрируют удручающие результаты.

- **Руководители компании** зашли в тупик по вопросу распределения бюджетных средств: у каждого свое мнение, какие корпоративные ценности следует поддержать финансированием. Отдать предпочтение краткосрочной прибыли? Сосредоточиться на репутации в долгосрочной перспективе? Усилить благотворительную деятельность?

- **Округа** взбудоражена судебным иском, который разделит жителей по расовым или этническим признакам. Сторонники противоположных лагерей в большинстве своем отказываются общаться, растет невысказанный страх обострения насилия.

- **Маленькая община** считает, что над ней нависла угроза: экспансия более крупной («глобальной») культуры вот-вот приведет к утрате обычаев и ценностей местных жителей.

- **Члены политической группы** начинают рассматривать конкуренцию за ресурсы как основание для поиска своей коллективной идентичности. Они берутся за оружие, чтобы отстаивать свои права.

- **Нация** переживает период острых общественных дебатов: не рухнет ли национальное самосознание под наплывом чужестранного влияния в области культурной, религиозной и светской жизни?

Подобные конфликты можно разрешить, только обратившись к их источнику – тому, что не подвластно разуму и даже эмоциям, к самой сути того, что вы есть: вашей идентичности. Каждая сторона спора автоматически склонна определять свою идентичность как противоположную идентичности другой стороны: *я против тебя, мы против них*. Мы указываем пальцем, осуждаем, настаиваем: «Это *ваша* вина». Но столкновение лбами лишь обостряет ситуацию. Гораздо эффективнее сообща урегулировать разногласия: прояснить запросы каждого участника и стремиться к достижению соглашения, которое устроит обе стороны. Однако в эмоционально заряженном конфликте, будь то семейная размолвка или межнациональное столкновение, совместный подход к урегулированию проблем часто оказывается недостаточным. Почему?

Во-первых, невозможно *логически* разложить эмоции по полочкам. Освободиться от ярости или чувства унижения – совсем не то же самое, что решить математическую задачу. Эмоции индивидуальны; ни одно математическое уравнение не предскажет вам с точностью, как отреагирует другая сторона. «Прости меня», сказанное жене или мужу, сегодня отрикошетит гневом, а завтра, наоборот, сотворит чудеса.

Во-вторых, даже если умом вы понимаете, что хотели бы восстановить отношения – с мужем или женой, с начальником, внутренние эмоциональные толчки часто подстрекают продолжать борьбу. В эмоционально заряженном конфликте что-то подспудно не дает подойти к решению проблемы на основе сотрудничества: неприятный осадок в душе, интуитивное недоверие к другой стороне, голос, который шепчет: «С ним надо держать ухо востро». С кем бы вы ни спорили – с тем, кого любите, или с тем, кого ненавидите, внутреннее сопротивление сотрудничеству может помешать найти решение.

Наконец, вы просто не в состоянии принять жизненные принципы и ценности другой стороны как свои собственные. В остром конфликте на кону оказывается ваша идентичность – а это не товар, от которого легко отказаться в ходе сделки. Со своими убеждениями приходится считаться.

Так как же *разрешать* эмоционально заряженные конфликты?

Я потратил десятки лет, занимаясь только этим вопросом, – и сделал несколько важных открытий. Книга «На эмоциях: Как улаживать самые болезненные конфликты в семье и на работе» – результат моих исследований. Я писал ее здесь, в Кембридже (штат Массачусетс), и ночами в кафе во время поездок по всему миру – от Каира до Сан-Паулу, от Цюриха до Дар-эс-Салама, от Сиднея до Тяньцзиня, от Токио до Нью-Дели. Отправной точкой книги стало осознание, что эмоционально заряженные споры, которые кажутся неразрешимыми, на самом деле могут быть урегулированы. Я убежден, что никто не должен страдать от сильнейшей боли, которую пришлось пережить Веронике, – из этого убеждения и родилась моя книга.

## Метод

Я разработал практический метод, чтобы построить мост между самыми неприступными эмоциональными рубежами. Мой метод максимально задействует характерную особенность любого конфликта, которую обычно упускают из виду: пространство между спорящими сторонами. Мы традиционно рассматриваем конфликт как схему из двух элементов – *я* против *тебя*, *мы* против *них* – и сосредоточиваем усилия на удовлетворении наших собственных интересов. Но конфликт в буквальном смысле существует *между* нами, внутри наших отношений, и в этом пространстве действует трудноуправляемая энергия эмоций, которая мешает нам делать шаги навстречу друг другу. Чтобы научиться превращать эмоционально заряженный конфликт в возможность для обоюдной выгоды, необходимо прежде всего научиться свободно ориентироваться в этом пространстве.

Целью моих исследований было описать, как устроено пространство между спорящими сторонами, и предложить технологию, которая поможет участникам конфликта находить дорогу к соглашению через глухие к компромиссу эмоции, усиливающие раскол противоречия и сталкивающие лбами убеждения. В итоге я создал метод под названием «теория отношенческой идентичности» (Relational Identity Theory)<sup>2</sup>. Она представляет собой практические шаги, которые ведут к динамическому эффекту, – очень похоже на то, как несколько простых действий, которые мы совершаем, чтобы поджечь дрова, создают динамический эффект огня.

Единственный мощнейший барьер на пути разрешения конфликта – то, что я называю «эффектом клана». Эта мысленная установка ведет к расколу, и вы оказываетесь по разные стороны баррикад, как неизбежные противники. Пока вы находитесь во власти этой установки, вам не выбраться. Выход в том, чтобы нейтрализовать пять скрытых ловушек («пять ловушек кланового мышления», The Five Lures of the Tribal Mind), которые заставляют вас смотреть на ситуацию под таким углом и затем развивать позитивные отношения, используя *интегративный метод разрешения конфликтов*. По ходу дела вы столкнетесь с неизбежным напряжением – *диалектикой отношений*. Из-за этого напряжения конфликт угрожает превратиться в безнадежное предприятие. Моя книга покажет, как найти путь, минуя это с виду непреодолимое препятствие.

Чтобы прийти к своему методу, я проводил лабораторные эксперименты, изучил тысячи научных статей, консультировал политиков и бизнесменов высшего звена, семьи и пары, переживающие кризис отношений, провел интервью с сотнями экспертов – от политических переговорщиков до активистов в области гражданских прав, от глав государств до руководителей компаний. Я также разработал и возглавил Гарвардскую международную программу переговоров (Harvard International Negotiation Program), которая служит исследовательской и образовательной базой для изучения путей разрешения конфликтов с опорой на представления об эмоциях и идентичности.

Весь этот опыт многому научил меня, и в книге «На эмоциях: Как улаживать самые болезненные конфликты в семье и на работе» я поделюсь с вами своими выводами и наработками<sup>[2]</sup>. Моя цель – помочь читателям найти выход из самых стрессовых разногласий, и, кроме того, я хочу сдержать слово, данное когда-то Веронике. Я бы хотел воздать должное ей и другим 20-летним участникам нашего семинара в Югославии, а также всем людям в разных частях света, которые страдают во имя своей идентичности, на какой бы стороне конфликта они ни находились. Я верю, что есть лучший путь. Я убежден, что он *должен быть*.

Эта книга – свидетельство моего убеждения.

---

<sup>2</sup> Термин *relational identity* в отечественной научной литературе переводится также как «реляционная идентичность» и «внешняя идентичность». – Прим. ред.

*Дэниел Шапиро*  
*Кембридж (штат Массачусетс)*

## **Часть первая**

### **Почему мы конфликтуем**

#### **Глава 1**

#### **Трудноразрешимые конфликты на эмоциональной почве**

Все мы страдаем от эмоционально заряженных конфликтов. Они настигают нас повсюду – дома, на работе или в кругу друзей, знакомых – и обходятся нам невероятно дорого. Супружеские пары разводятся. Члены семьи перестают общаться друг с другом. Компании рушатся, пав жертвой отравляющей офисной атмосферы и тяжб. Нации переживают раскол и периоды кровопролитного насилия. Конфликты обладают мощной силой, способной полностью контролировать нашу жизнь, они сотрясают саму основу нашего бытия, и мы чувствуем себя абсолютно беспомощными перед их властью. Но выход есть, и эта книга объясняет, как именно его найти, опираясь на новейшие открытия психологии и конфликтологии и перекидывая мост между разделенными сторонами.

Конфликты на эмоциональной почве чрезвычайно изматывают, так как создается впечатление, что эффективного способа разрешить их нет. Если мы будем доказывать собственную точку зрения, другая сторона в ответ начнет отстаивать свою, и столкновение обострится. Если мы подчинимся требованиям оппонента, то затаим обиду. Если будем вообще избегать обсуждения разногласий, конфликт станет подспудным. Даже классический метод – решить проблему, лежащую в основе конфликта, – не приносит результатов. Сколько раз мы пытались спокойно обсудить разногласия с членом семьи или коллегой, вместе найти выход – все напрасно!

Вот почему мы ищем быстрое лекарство, которые поможет залечить раны, нанесенные нашим отношениям, как будто на свете есть волшебная пилюля, способная устранить сразу все наши проблемы. Но в жизни так не бывает. Необходимо приложить усилия и набраться терпения, чтобы освободиться от глубоко укоренившихся стереотипов, которые исподволь разрушают нашу взаимную связь.

Эта книга рассказывает о методе, применимом в любых условиях, – он позволяет добраться до сути конфликта и, шаг за шагом проработав его, прийти к согласию. Мы не должны ограничиваться анализом причин, которые лежат на поверхности (деньги, борьба за влияние или ресурсы), – надо заглянуть глубже, чтобы вскрыть роль идентичности в нашем взаимодействии. В ту самую минуту, когда мы чувствуем угрозу своей личности или убеждениям, из глубины нашего существа поднимается мощная эмоциональная волна и затягивает нас в ловушку конфликта. Мы застреваем во враждебной картине мира. Напротив, оказывая сопротивление разрушительной силе эмоций, мы высвобождаем эмоциональное пространство, в котором обе стороны могут залечить нанесенные столкновением раны и восстановить разорванную связь.

На следующих страницах мы подробно рассмотрим этот метод. Каждая глава вытекает из предыдущей, и в конце большинства из них вы найдете вопросы для закрепления прочитанного материала – они помогут лучше применить усвоенные приемы на практике. Вопросы необходимы для того, чтобы запустить процесс преобразований, и их сочетание с концепцией, изложенной в основной части книги, представляют собой комбинированный метод урегулирования самых острых конфликтов.

Теперь мы обратимся к ключевому примеру, наглядно иллюстрирующему невероятную силу, которую имеет над всеми нами идентичность. Сама ситуация может показаться вам

необычной, но ее развитие на самом деле очень типично. Читая, попробуйте поразмышлять о том, как она отражает конфликты в вашей собственной жизни и в мятущемся мире вокруг нас.

## Глава 2

### Скрытая сила идентичности

Мир взорвался в Давосе. Это произошло несколько лет назад, на ежегодном саммите Всемирного экономического форума в заснеженных горах Швейцарии. В небольшом помещении вдали от глаз и ушей журналистов, освещавших форум, я собрал на тренинг 45 мировых лидеров. За плечами каждого был опыт переговоров по самым напряженным мировым конфликтам, но все они оказались не готовы к тому, что случилось дальше, – самые необычные переговоры, в которых им когда-либо приходилось участвовать, вышли за пределы саммита и взрывной волной прокатились по нашим жизням<sup>[3]</sup>.

Все началось довольно невинно. Лидеры вереницей заходили в комнату, молодой сотрудник вручал каждому яркий шарф и провожал к одному из шести столов. Я наблюдал, как к своему месту направлялся руководитель одной из самых успешных компаний по версии журнала *Fortune*. За ним шел вице-президент одной из стран – участник форума; он приветствовал руководителя компании дипломатическим кивком. Ректор престижного университета расположился неподалеку от эксперта по безопасности, а за соседним столиком деятель культуры беседовал с профессором. Фоном звучала приятная музыка, царила непринужденная обстановка.

Когда пробил час дня, музыка стихла, и я вышел на середину комнаты.

– Добро пожаловать, – сказал я немного нервно, оглядывая всех этих уважаемых людей, которые смотрели на меня в ожидании. – Для меня большая честь быть здесь сегодня со всеми вами.

На экране за моей спиной появилось слово «кланы», и я начал встречу.

– Наш мир все больше и больше становится миром, которым управляют кланы. Взаимозависимость между разными странами и технологические достижения все теснее переплетаются, что дает нам возможность устанавливать связи с большим количеством людей. Однако именно эти хрупкие связи – зарождающееся глобальное общество – угрожают фундаментальным аспектам нашего самосознания. Естественно поэтому, что мы склонны отступать назад, в безопасность и стабильность кланового мышления<sup>[4]</sup>.

Мои слушатели казались заинтригованными. Я продолжал:

– Мы все принадлежим к разнообразным кланам. Клан – это любая группа, с которой мы ощущаем некое родство на почве религии, национальности или даже благодаря нашему месту работы. Отношения с кланом напоминают родственную связь, мы вкладываемся в них эмоционально. Это значит, что религиозное сообщество или нация могут чувствовать себя кланом. Семья тоже может быть так крепко спаяна, что ее члены ощущают себя кланом. Даже многонациональные корпорации могут приобретать клановые черты. Кланов повсюду вокруг нас.

Сегодня нам предстоит исследовать силу кланов. Вы и ваши соседи по столу получают возможность узнать друг друга – сформировать ваш собственный клан. У вас будет 50 минут, чтобы ответить на короткий перечень трудных вопросов и с их помощью определить ключевые характеристики вашего клана. Пожалуйста, отвечайте на все вопросы не голосованием, а придя к общему согласию. При этом вы не должны идти против своих убеждений.

Правила, казалось, не вызвали возражений – до тех пор пока участникам тренинга не раздали рабочие листы с вопросами. Рука профессора стрелой взметнулась в воздух.

– Вы хотите, чтобы мы отвечали на *такие* вопросы, придя к общему согласию? За 50 минут? Да бросьте!

Его раздражение можно было понять, ведь присутствующих просили ответить на такие сложные этические вопросы, как «Оправдываете ли вы смертную казнь как высшую меру нака-



зания?», «Ваш клан выступает за разрешение аборт?» и «Каковы три самые важные нравственные ценности для вашего клана?».

– Я много раз проводил этот тренинг, – заверил я профессора. – И так или иначе все справляются с вопросами. Поэтому просто отнеситесь к заданию с полной самоотдачей, чтобы к назначенному времени у вас был ответ на каждый вопрос.

Он нехотя кивнул, и участники приступили к решению задачи. Один клан провел чуть не полчаса, формулируя свои ценности и определяя их очередность, а другой застрял на том, следует ли узаконивать смертную казнь. В дальнем углу смеялись и шутили между собой, как друзья, собравшиеся пропустить по стаканчику в баре, в то время как за соседним столом собеседники самозабвенно занимались предложенным заданием.

Спустя 50 минут помещение погрузилось в крошечную тьму. Зазвучала зловещая музыка – натужно взвыли органные трубы.

– Что происходит? – шепотом осведомился 85-летний венчурный инвестор. Он резко обернулся, услышав громкий стук в боковую дверь, а затем раздался оглушительный хлопок.

Все в комнате замерли, не зная, чего ожидать. Тяжело и медленно ступая, в комнату ввалился инопланетный пришелец – с выпученными, как у мухи, черными глазами и бледно-зеленой кожей. Покачиваясь, он прошел между столами, мимо смотревшего на него в изумлении венчурного инвестора, и остановился, чтобы погладить волосы профессора своими длинными зелеными щупальцами.

– Жалкие земные создания! – взревел пришелец. – Я пришел уничтожить Землю!

– У вас есть только один шанс спасти вашу планету, – злорадно продолжал он. – Вам надо выбрать единственный клан из шести, который будет представлять вас всех. Все должны будут согласиться с принципами этого единственного клана. Вы не можете изменить ни один из его атрибутов. Если вам не удастся прийти к согласию к концу трех раундов переговоров, мир будет р-р-раз-р-рушен! – Прорывав последние слова, эта тварь широко раскинула щупальца и, издав нечто, похожее на хохот, покинула комнату.

Снова зажегся свет, и все стали оглядываться, сбитые с толку. По комнате прокатилось несколько сдавленных смешков, а потом участники тренинга принялись за дело, сдвинув головы за столами, чтобы подготовить стратегию для предстоящих переговоров.

В центре комнаты стояли шесть высоких барных стульев – по одному для представителя каждого клана. Я объявил о начале первого раунда переговоров, и кланы прислали своих делегатов. Первый раунд прошел относительно мирно. Шесть кланов ознакомились с ключевыми характеристиками друг друга.

Спустя несколько минут председатель совета директоров компании, базирующейся в Дубае, сказал:

– Нам нужно прежде всего обсудить переговорный процесс. *Каким образом* мы собираемся принять решение?

Это был хороший, разумный вопрос: почти любой консультант по переговорам посоветовал бы его задать. Но руководителя компании перебил редактор журнала из клана Счастливых, который, чувствуя себя обязанным отстаивать интересы своей группы, возмутился:

– Почему никто не слушает *наш* клан?

– У вас еще будет шанс высказаться, – ответил представитель клана Граждане мира. Но первый раунд закончился до того, как редактор журнала успел вставить слово.

Во втором раунде обстановка в комнате накалилась. Лидеры были полны решимости спасти мир. Харизматичный переговорщик клана Разноцветных, топ-менеджер, одетый в строгий деловой костюм, провозгласил:

– Пол, цвет кожи, национальность не имеют значения – мы верим в равные права для всех. Вступайте в наш клан! Мы примем вас всех! – Он раскрыл объятия в приветственном жесте, и два клана немедленно к нему присоединились.

Венчурный инвестор скрестил руки на груди, сверкнул взглядом на делегата клана Разноцветных и недовольно заметил:

– Если мы все равны, почему бы вам не присоединиться к *нашему* племени?

В третьем раунде комнату охватило безумие. Делегатами этого раунда были пятеро мужчин и одна женщина – они никак не могли договориться о том, какая жизненная ценность важнее: человеколюбие или сострадание. Мужчины вопили друг на друга и на женщину, которая так разъярилась, что вскочила на свой стул и с красным от гнева лицом закричала, указывая пальцем:

– Вот вам еще один типичный пример мужского поведения в конфликтных ситуациях! Все вы должны присоединиться к *моему* клану!

Только один клан внял ее призыву.

Минуту спустя мир взорвался.

## Главная сила конфликта

Есть искушение списать то, как развивались изложенные события, на особенности, присущие только лидерам в Давосе, но *их инстинкты существенно не отличаются от ваших или моих*. За прошедшие 20 лет я много раз проводил этот тренинг – со студентами юридических, экономических, психологических и политологических факультетов, а также с ключевыми фигурами политических и деловых кругов Европы, Ближнего Востока, Северной Америки, Австралии и Азии. Только пару раз<sup>[5]</sup> удавалось избежать уничтожения мира. Чувство принадлежности к своему клану, похоже, настолько сильно, что участники теряют из виду цель спасти мир: ее затмевает клановая идентичность, созданная «на коленке» за какие-то 50 минут.

Мои международные исследования привели меня к заключению, что тренинг «Кланы» пробуждает энергию эмоций, неотделимую от конфликтов, которые происходят в реальной жизни. Вспомните, как легко рушится мир при семейном разводе, или в бизнесе, когда начинают конкурировать подразделения компании, или в политике между соперничающими группировками. Всех нас, живущих на планете, объединяют общие проблемы, связанные с безопасностью, изменением климата и всемирной торговлей, и в то же время стремление группироваться и обороняться подвергает человечество все возрастающему риску.

Но осознать побудительную силу эмоций, находясь в эпицентре события, нелегко. После тренинга «Кланы» в Давосе признанный во всем мире раввин с глубоким стыдом признался:

– Мы с родителями чудом остались в живых во время Холокоста. Тогда я поклялся: «Это не должно повториться». И вот пожалуйста: я даже не попытался протестовать против заданных рамок тренинга – а потом было уже слишком поздно.

А профессор заметил:

– Перед началом я был полон решимости продемонстрировать умение объединить и повести за собой либо оказаться демагогом, нарушив правила игры. Но в итоге мне не удалось ни то ни другое – я забыл уроки истории и предал идею гуманизма.

## Ключевые направления разрешения конфликта

Эта книга дает рекомендации по устранению конфликтов на эмоциональной почве<sup>[6]</sup>. На тренинге в Давосе мир мог быть спасен, если бы лидеры обратились к ключевым параметрам

разрешения конфликта<sup>3</sup>: к рациональности, эмоциональности и идентичности. Хотя в разных научных областях эти понятия часто разделяются, нейронаука полагает, что они взаимосвязаны<sup>[7]</sup>. Только учитывая все три параметра, можно прийти к приемлемому соглашению в эмоционально заряженном конфликте.

### **Хомо экономикус, или человек экономический**

Первый подход к разрешению конфликта, базирующийся на рациональности, предполагает рассмотрение людей как разумно мыслящих субъектов, в полном соответствии с теорией о человеке экономическом (*homo economicus*). Эта теория утверждает, что главная мотивация вашего поведения состоит в том, чтобы максимально полно удовлетворять свои запросы. Если вы можете заодно *исполнить* запросы другой стороны, тем лучше. Определяющая черта этой теории – поиск соглашения, которое обеспечит максимум взаимной выгоды или, по крайней мере, удовлетворит ваши запросы, не нанеся вреда интересам противной стороны.

Несмотря на кажущуюся простоту и ясность этой теории, сокрушительное поражение мира в Давосе обнаруживает ее ограничения. В распоряжении мировых лидеров, собравшихся на тренинге «Кланы», имелись все инструменты рационального подхода к решению конфликтов и вдобавок уникальный коллективный опыт урегулирования кризисов на руководящих позициях. Они пытались воспользоваться преимуществом рациональности, как это сделал председатель совета директоров компании из Дубая, когда призывал кланы определиться со способом ведения переговоров. У собравшихся имелись также мощные стимулы к победе: им хотелось не только спасти мир от гибели, но и избежать публичного унижения от своего провала. Однако, как бы велики ни были шансы мировых лидеров спасти планету, опираясь на доводы разума, в конечном итоге она погибла прямо у них на глазах – это стало результатом их и только их слов и поступков.

### **Хомо эмотикус, или человек эмоциональный**

Новейшие исследования предлагают второй подход к разрешению конфликтов – основанный на эмоциональности<sup>[8]</sup>. Мы принимаем решения не только разумом: под рациональным сознанием простирается территория чувств, которые побуждают нас мыслить и действовать. Другими словами, вас можно назвать хомо эмотикус (*homo emoticus*), или человеком эмоциональным. Согласно этой теории, эмоции могут облегчать процесс выхода из конфликта – при условии, что вы прислушиваетесь к тому, что они вам сообщают. Так же как голод сигнализирует о необходимости поесть, эмоции предупреждают нас о том, что не удовлетворены какие-то наши психологические потребности. Например, ощущение безвыходности положения говорит о препятствии на вашем пути; чувство вины побуждает исправить содеянное. Эмоции сообщают о том, разворачивается ли ситуация в вашу пользу или наоборот. Только от вас зависит,

---

<sup>3</sup> Под словами «разрешение конфликта» я подразумеваю процесс достижения гармонии из хаоса. Это вмещает в себя широчайший спектр ситуаций, от международного посредничества до примиряющего объятия между супругами. Английское слово «разрешать» (*resolve*) восходит к латинскому слову *solvere* (с приставкой *ge...*). *Solve* значит «ослаблять», «распускать». Так действует растворитель – *solvent*: ослабляет, растворяет другую субстанцию. Английский глагол *to resolve* («разрешать») содержит такие смысловые оттенки, как «развязывать», «распутывать», «расцеплять», «освобождать», «рассеиваться», «растаять», «улетучиться». Это ровно то, что, по моему убеждению, должно происходить в конфликте на эмоциональной почве (Чтобы достичь прочного согласия в отношениях, в процессе урегулирования конфликта необходимо обратиться к трем его составляющим. Во-первых, следует *уладить* существенные разногласия, например связанные с распределением земли или финансов. Во-вторых, нужно *преобразовать* эмоциональную природу отношений, превратив друг друга из врагов в союзников. В-третьих, надо *интернализировать* ваши обновленные отношения, то есть закрепить достигнутый успех. Таким образом, урегулирование конфликта включает в себя улаживание, преобразование и примирение, причем каждое из этих действий обращается к важной составляющей процесса урегулирования: к интересам, эмоциям и идентичности. См.: Kelman 1956; Rouhana 2004.). Нам нужно ослабить и развязать вредоносные путы, устранить их и дать укрепнись естественным узам согласия и товарищества, которые, я уверен, изначально присущи человеческой природе. – *Прим. авт.*

сможете ли вы принять эти сигналы к сведению и откорректировать свое поведение в соответствии с обстоятельствами.

Но эмоции также могут быть помехой при устранении конфликта. В Давосе лидеры выступали с прочувствованными призывами, чтобы привлечь других в свой клан, но эти усилия пошли прахом. Гнев, гордыня и неприязнь усилили разногласия между кланами до такой степени, что переговоры зашли в тупик<sup>[9]</sup>. После того как мир взорвался, я обратился к группе с вопросом:

– Кто из вас считает, что другие участники тренинга действовали неразумно?

Практически все подняли руку. Вице-президент одного из государств суммировал неожиданный урок, полученный всеми лидерами на тренинге:

– Мы живем в мире, разделенном на кланы. Если мы не научимся обращаться с эмоциями конструктивно, то мы обречены.

### **Хомо идентикус, или человек экзистенциальный**

Чтобы понять, почему мир взорвался в Давосе и почему это может произойти в вашей собственной жизни, нужно выйти за пределы разума и даже эмоций – в сферу идентичности. Это третий параметр, важный для разрешения конфликтов, и он представлен в модели человеческого поведения, которую я называю хомо идентикус (*homo identicus*), или человек экзистенциальный. Эта теория базируется на утверждении, что человеку от природы свойственно искать смысл в своем существовании.

«Заряд» в эмоционально заряженном конфликте возникает из-за того, что столкновение затрагивает основополагающие компоненты вашей идентичности: то, кем вы являетесь, ваши главные жизненные ценности и цели. Другими словами, конфликт угрожает *вам*.

Хотя эмоционально заряженные споры обычно напрямую связаны с разногласиями в области нравственных ценностей, такими как противостояние на почве религии, политики или преданности семье, человеческие существа способны принимать близко к сердцу любой предмет спора. Вспомните еще раз урок Давоса: всего за 50 минут мировые лидеры так сильно прониклись только что созданной идентичностью своего клана, что принесли в жертву мир, чтобы защитить ее.

Нужно учесть, что в реальности договариваться сообщество гораздо тяжелее, ведь под угрозой оказываются исконные верования и ценности. Скажем, как мультикультурной корпорации разрешить столкновение на почве разных менталитетов между ее китайскими, немецкими, южноафриканскими и американскими сотрудниками, каждый из которых работает удаленно, оставаясь в своей стране, и пытается увязать культуру компании с местными обычаями? Как кенийцу – специалисту по урегулированию споров и конфликтных ситуаций при ООН – максимально продуктивно содействовать устранению политического конфликта между соседями в Иерусалиме – арабской и еврейской общинами? Найти выход из подобных разногласий практически невозможно, если не принимать во внимание идентичность.

Теория «хомо идентикус» подразумевает не только вашу личную идентичность, но и *пространство между* вами и другой стороной. Какова природа ваших взаимоотношений? Если супруги непрерывно ссорятся, атмосфера между ними накаляется; друзья быстро замечают это и спрашивают: «Что между ними происходит?» Энергетическое пространство в отношениях может стать холодным и закупоренным или теплым и дружелюбным, а сила вовлеченных эмоций – отбросить вас в разные стороны или сблизить. В космических галактиках расстояние между двумя мерцающими звездами никогда не бывает *пустым*: в нем заключена сила притяжения, которая придает форму их взаимоотношениям<sup>[10]</sup>. Сходным образом насыщенное эмоциями энергетическое поле между вами и противоположной стороной определяет ваши отношения как дружеские или враждебные, проникнутые любовью или вероломные.

## Освобождение силы идентичности

Эта книга рассказывает, как научиться ориентироваться на пересеченной местности идентичности. Вы можете быть уверены, что знаете *факты*, но никогда нельзя быть уверенным, что полностью знаешь себя. Максимальную степень узнавания себя дают размышления. Чем больше вы размышляете, тем больше узнаете<sup>[11]</sup>. Вот почему чтение этой книги полезно совмещать с размышлениями о роли идентичности в самых тяжелых конфликтах в вашей жизни. Так вы сможете осознать скрытые силы, поддерживающие огонь вредоносных для вас отношений, а заодно и новые возможности для выхода из тупика.

В Давосе лидеры застряли в этой точке. После того как мир обрушился, все разом замолчали. Я спросил:

– Как вы себя чувствуете?

Все выглядели подавленными, за исключением одного из присутствующих – профессора. Он встал, с залитым краской лицом, указал на меня пальцем и вскричал:

– Это *ваша* вина! Вы поставили нас в такие условия, что мир взорвался, – навязали нам сложнейшие вопросы, на которые мы должны были ответить за немислимо короткое время. – Он качал головой, повторяя: – Это все *ваша* вина. – Потом сел на свое место, скрестил руки на груди и начал свирепо сверлить меня взглядом.

Я ожидал, что кто-нибудь в группе начнет обвинять меня в случае, если мир взорвется. Я был легкой мишенью, и во многом упреки были заслуженны. Но гнев профессора оказался сильнее, чем я ожидал. Все взгляды устремились на меня.

– Вы правы, – сказал я. – Я выстроил тренинг так, чтобы мир *действительно* взорвался, и сделал для этого все, что в моих силах. Я дал вам вопросы, по которым прийти к согласию было практически невозможно. Я ограничил ваше время для переговоров. У меня был прищелец, который принудил вас выбирать только один клан. Поэтому да, вы правы.

Лицо профессора смягчилось: я признавал свою ответственность. Он больше не держал руки скрещенными на груди.

– Но, – продолжал я, постепенно замедляя скорость своей речи и выговаривая слова все медленнее и медленнее, – в конце дня *вы* сделали свой выбор. Вы могли прийти к соглашению. Вы могли усомниться во мне и начать задавать вопросы, сопротивляться правилам. Вы могли бы. Но вы не стали этого делать. Вы... не стали. Вы... сделали... выбор.

Профессор кивнул, его щеки горели. Я сказал правду, которую он не хотел признавать: он и другие лидеры обладали полной властью, в их силах было спасти мир, но они потерпели поражение. Они заперли себя в узкое определение идентичности и дали миру сгореть в языках пламени. Конфликт никогда не бывает неразрешимым, даже если кажется, что это так.

## Глава 3

### Двойная природа идентичности

В фантастической книге Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес» юная обаятельная Алиса встречает загадочную Синюю Гусеницу, курящую кальян, и та задает ей с виду простой вопрос:

– Ты КТО?

Алиса робко отвечает:

– Сейчас, право, не знаю, сударыня. Я знаю, кем я *была* сегодня утром, когда проснулась, но с тех пор я уже несколько раз менялась<sup>4</sup>.

Алису ставят в тупик каверзные вопросы, касающиеся идентичности. Кто она, как она стала той, что есть, и откуда она вообще знает, что является именно той, кем себя *считает*? Ее рассуждения о том, что с утра она, должно быть, успела не раз поменяться, свидетельствуют о ее убежденности в том, что идентичности свойственна изменчивость. По-настоящему тревожит бедняжку Алису то, что, несмотря на свою убежденность, она *чувствует* непрерывность прожитой жизни. Она знает, что изменилась, но ощущает себя прежней.

Этот парадокс позволяет проникнуть в самое сердце конфликта, чтобы устранить его. Если идентичность абсолютно неизменна, тогда единственный способ уладить спор – поступиться вашей собственной идентичностью или убедить другую сторону сделать это. Тогда противостояние закончится тем, что кто-то победит, а кто-то проиграет. Если же наша идентичность переменчива, нет гарантий, что обе стороны будут соблюдать соглашение. Как можно возлагать на вас ответственность за ваши вчерашние действия, если сегодня вы уже совсем другой человек?

### Выход из тупика

Алиса выбирается из этой головоломки благодаря озарению, очень важному для улаживания споров. Некоторые составляющие ее идентичности меняются, в то время как другие остаются прежними. Ее идентичность *одновременно* изменчива и постоянна<sup>[12]</sup>.

Однако, находясь в состоянии конфликта, легко потерять этот факт из виду. Когда вашей идентичности что-то угрожает, она представляется вам незыблемой крепостью, которую необходимо оборонять. Я называю это *ложным выводом о неизменной идентичности (fixed-identity fallacy)* – из-за него вы требуете от другой стороны, чтобы она уступила *вашей* точке зрения, *вашему* представлению о том, что такое хорошо и что такое плохо, *вашим* ценностям. Если оппонент исходит из той же эгоистической предпосылки, ощущение безвыходности нарастает, и вы вдвоем все больше вязнете в конфликте, который начинает казаться непреодолимым.

Но это иллюзия. Изначально допустить, что конфликт невозможно урегулировать, – значит похоронить саму возможность уладить дело. Да, эмоционально заряженный конфликт – трудный орешек, но ваши шансы на успех возрастут, если сосредоточить внимание на тех аспектах идентичности, на которые вы *можете* повлиять, а не на тех, которые кажутся непоколебимыми. На самом деле практически все части вашей идентичности в той или иной степени подвержены влиянию – просто одни изменить гораздо легче, чем другие<sup>[13]</sup>.

Эта глава закладывает фундамент для всех последующих глав книги – у вас в руках будут главные инструменты, чтобы преодолеть ложный вывод о неизменной идентичности. Несмотря на всеохватное влияние идентичности, участники спора редко обладают знанием о том, что она

---

<sup>4</sup> Пер. Н.М. Демуровой, цит. по изд.: Кэрролл Л. Приключения Алисы в Стране чудес; Сквозь зеркало и что там увидела Алиса, или Алиса в Зазеркалье / Изд. подгот. Н.М. Демурова. – 2-е изд., стер. – М.: Наука, 1991. – С. 40.

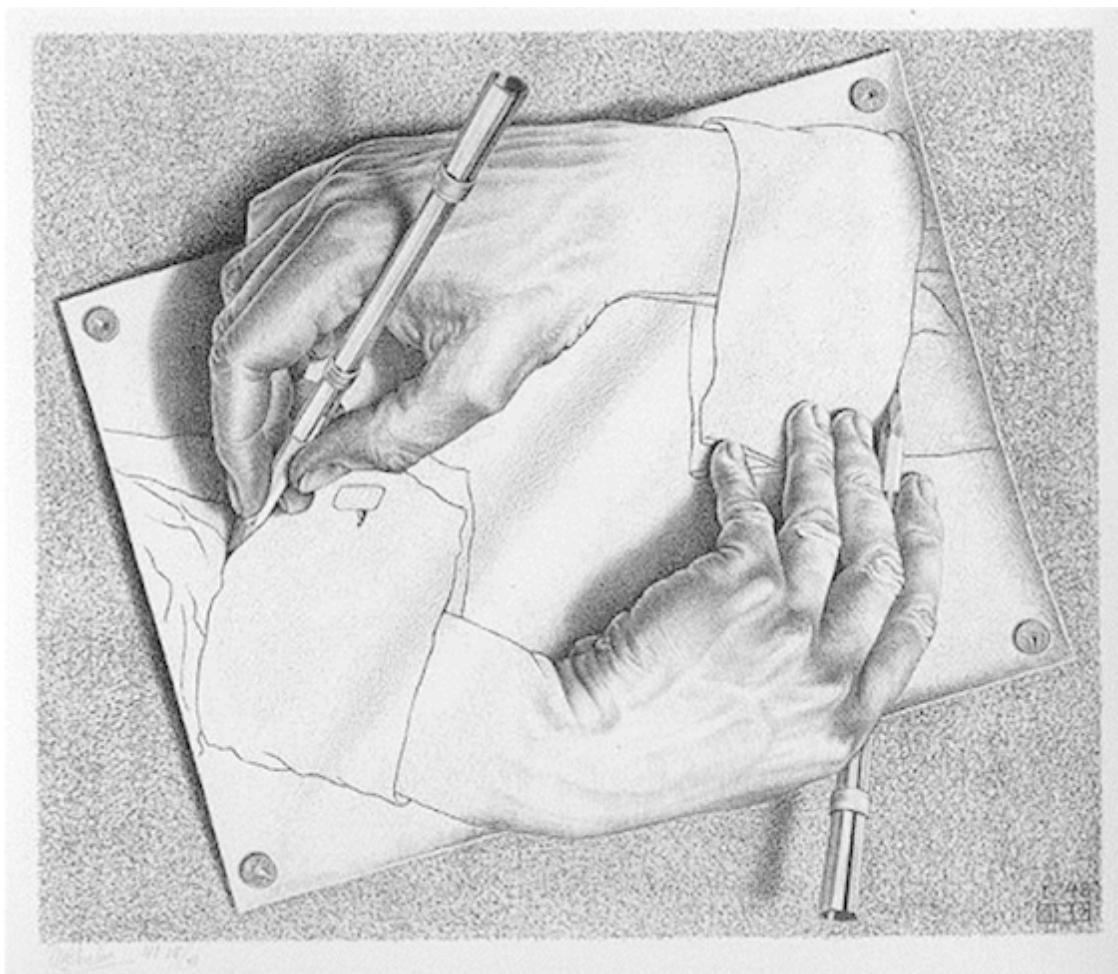
собой представляет и как с ней обращаться. В этой главе я намечаю общий план действий, который поможет вам понять и использовать с максимальной выгодой для себя глубинные аспекты идентичности, лежащие в основе конфликта.

## Что такое идентичность

Ваша идентичность содержит в себе полный спектр устойчивых и переменных *свойств, которые определяют вашу личность*<sup>[14]</sup>. Эти свойства сводятся вместе, чтобы сделать вас *одним*: единым целым, которое включает ваше тело и разум, устройство нервной системы и ваше положение в обществе, ваши бессознательные процессы и сознательные мысли, вашу жизнестойкость и мимолетные наблюдения.

Эти свойства определяют вас, но вы также определяете их. Вы в той же мере *объект* анализа, как и *субъект*, производящий анализ. Эти взаимообратные отношения наглядно иллюстрирует эскиз к литографии «Рисующие руки» нидерландского художника-графика Маурица Корнелиса Эшера: руки художника рисуют сами себя. Когда я спросил своего сына Закари (ему на тот момент было шесть лет), что он думает об этом рисунке, мальчик сказал: «Он *собирает* себя!» Когда речь идет об идентичности, вы тоже собираете себя.

Некоторые эксперты в области переговоров в связи с этой способностью описывать самого себя предположили, что идентичность каждого из нас есть «история, которую вы рассказываете самому себе о самом себе»<sup>[15]</sup>. Это проникательное, но все-таки неполное определение. Вы – история не только рассказанная, но и пережитая. Вы живое воплощение этой истории и одновременно ее рассказчик<sup>[16]</sup>. Один из отцов современной психологии, американский философ и психолог Уильям Джеймс называл историю, которую вы себе рассказываете, *the me* («обо мне»), а воплощенный в вас через нее опыт – *the I* («я»)<sup>[17]</sup>. Волна стыда, порыв убежать, внезапное желание сорваться на крик – все, что вы переживаете в конфликте, будет не только прожито и прочувствовано вами: вы в тот же момент сами себе расскажете об этом.



Два «лица» идентичности имеют решающее значение для улаживания эмоционально заряженного конфликта: внутренняя идентичность, присущая отдельному человеку или группе, и внешняя (отношенческая) идентичность, которая проявляется во взаимодействии с другими людьми. В последующих главах я подробно описываю эти две грани идентичности и объясняю, как максимально задействовать их для выхода из конфликта.

## **Внутренняя идентичность: история вашей жизни**

Внутренняя, или центральная, идентичность – *спектр свойств, которые определяют вас как отдельного человека или множество людей как группу*. Сюда относится все, начиная с тела, особенностей характера и профессии и кончая духовными верованиями и культурными нормами<sup>[18]</sup>. Мир низвергся бы в хаос, если бы мы не обладали внутренней идентичностью. У государств не было бы конституций и флагов, бизнес не изобретал бы брендов, а люди жили бы без имен и характеров. Внутренняя идентичность представляет собой платформу, на которой вы соединяете полученный опыт, знания и впечатления в последовательное гармоничное понятие о себе – в «я», которому присущи постоянство и ясные идеалы. Если вы сомневаетесь в своей внутренней идентичности – не уверены, кто вы есть или что вам дорого, – принятие любого решения становится проблематичным.

**Разнообразие идентичности.** Внутренняя идентичность включает личные предпочтения и черты характера, а также то, с какими социальными группами вы себя соотносите. Кем вы себя считаете – американцем, японцем, ливанкой, испанкой, протестантом, мусульманкой, евреем, тем, кто говорит на хинди, или атеистом? Являетесь ли вы студентом, родителем,



начальником, либералом или консерватором? Так как вы принадлежите сразу ко многим группам, у вас много социальных идентичностей. Скажем, человек может быть китайцем по происхождению, американцем по гражданству, принадлежать к протестантской церкви, быть учителем по профессии и консерватором по политическим убеждениям.

В конфликте приходится решать, какой из социальных идентичностей отдать предпочтение<sup>[19]</sup>. Вас могут рвать на части вероисповедание, национальность, политические взгляды и преданность отечеству. Возможно, для вас превыше всего религиозная идентичность, но вам также важно, чтобы соседи принимали вашу национальную идентичность. Даже в случайных разговорах с другом приходится выбирать, обсуждать ли политику, религию или должностные обязанности, – и каждое решение формирует контуры вашей идентичности.

Так же как вы идентифицируете себя с конкретными группами, окружающие навешивают на вас ярлыки, относя к тому или иному сообществу. Скажем, вы можете остро почувствовать свою идентичность, если в вашей компании проходит собрание, посвященное культурному разнообразию, и вы единственный из присутствующих американец китайского происхождения. А болтая с давним другом в кафе, вы даже не вспоминаете об идентичности. Но мы не бессильные жертвы общественных ярлыков – этот урок Генри Тэджфел, основатель теории социальной идентичности, получил во Второй мировой войне. Он, польский еврей, учился во Франции и во время войны вступил во французскую армию. После года службы попал в плен к немцам – и его в течение пяти лет бросали из одного лагеря для военнопленных в другой. Немцы снова и снова допрашивали его, добиваясь ответа: «Вы еврей? Откуда вы родом?» Тэджфел признал свою еврейскую идентичность, уверенный, что фашистам ничего не стоит проверить эту информацию. Но он понял, что идентичность не зафиксирована раз и навсегда, она поддается изменениям. Он решил жить под видом *французского* еврея. Если бы немцы раскрыли его социальную идентичность как *польского* еврея, его ждала бы неминуемая гибель<sup>[20]</sup>.

Вот пять самых значимых частей вашей внутренней идентичности, или пять столпов идентичности: верования, ритуалы, привязанности, ценности и эмоционально значимый опыт. С их помощью вы оцениваете, что для вас поставлено на карту в эмоционально заряженном конфликте. Угроза любому из этих столпов усиливает чувство экзистенциальной тревоги и психологического дискомфорта, поскольку вы ощущаете, что значимые аспекты вашей внутренней идентичности подвергаются опасности.

Основная функция идентичности – поддерживать в вас не только желание жить или передать дальше ваши гены, но и потребность обрести *смысл в жизни*<sup>[21]</sup>. Смысл нашему существованию придают те самые пять столпов. Совсем как мозг, сердце и легкие играют ключевую роль в физическом выживании, пять столпов обеспечивают витальную силу идентичности. Именно они помогают понять, почему мир снова и снова взрывается во время тренинга «Кланы»: гораздо больше, чем спасение мира, участников заботит охрана того, что они считают значительностью собственного клана.

Чем раньше вы осознаете, какие из столпов вашей внутренней идентичности под угрозой, тем быстрее сможете принять меры, чтобы обойти уязвимые места и переориентироваться на разрешение конфликта. Слова, обозначающие пять столпов идентичности (верования, ритуалы, привязанности, ценности, эмоционально значимый опыт – *англ.* beliefs, rituals, allegiances, values, emotionally meaningful experiences), образуют акроним BRAVE (*англ.* храбрый).

## Пять столпов идентичности

### 1. Верования – ваши убеждения, принципы и нравственные нормы.

2. **Ритуалы** – значимые для вас обычаи и обряды, будь то праздники, торжества, знаменующие переход от одного жизненного этапа к другому, регулярная молитва или ужин в кругу семьи.

3. **Привязанности** – чувство преданности по отношению к членам вашей семьи, друзьям, авторитетам, нации, клану, предкам или любому человеку, месту или предмету (реальному или вымышленному).

4. **Ценности** – ваши идеалы, которые могут быть сформулированы ясно и коротко («Наш народ выступает за свободу и справедливость») или воплощены в запоминающейся истории («Я помню рассказы о том, как дедушка, не щадя себя, воевал за эту землю»).

5. **Эмоционально значимый опыт** – позитивные или негативные события, которые оставили в вас глубокий след и определяют какую-то часть вашей идентичности. День свадьбы, первый крик новорожденного сына или дочери, пощечина от родителя, кошмарные воспоминания о массовой резне, которую пережили члены вашей группы, – все это эмоционально значимый опыт.

Оказавшись в ситуации эмоционально заряженного конфликта, мысленно пробежите глазами пять столпов идентичности, чтобы определить, какие из них сейчас могут находиться в опасности. Возможно, на кону ваша духовность? Другая сторона испытывает на прочность вашу преданность семье или религии? Проведя самоанализ, представьте, какие из основ идентичности оппонента могут быть поставлены на карту. И вы, и ваш противник в споре вряд ли согласятся соблюдать договоренности, если риску подвергается один из столпов вашей внутренней идентичности.

**Центральная идентичность не зафиксирована раз и навсегда.** Недавно мой десятилетний сын Ной, играя в футбол, принес своей команде семь очков, в то время как другая команда не сумела заработать ни одного очка. Когда до окончания игры оставалась одна минута, тренеры приняли решение перебросить Ноя в команду соперников. Он поразил две цели для команды противника и закончил матч, «проиграв» со счетом 2:7. Целый вечер после игры он переживал свое поражение, так как за секунды его привязанность переместилась с одной команды на другую.

Но внутренняя идентичность Ноя не испытала полное перерождение. Дело происходило в летнем лагере, и он не успел сильно привязаться ни к одной из двух команд. Если бы речь шла о чемпионате мира по футболу и его перевели в команду противника, ему пришлось бы приложить невероятные усилия, чтобы переосмыслить свою лояльность. Внутренняя идентичность способна изменяться *до некоторой степени*, но самые глубокие ее слои укоренены очень прочно.

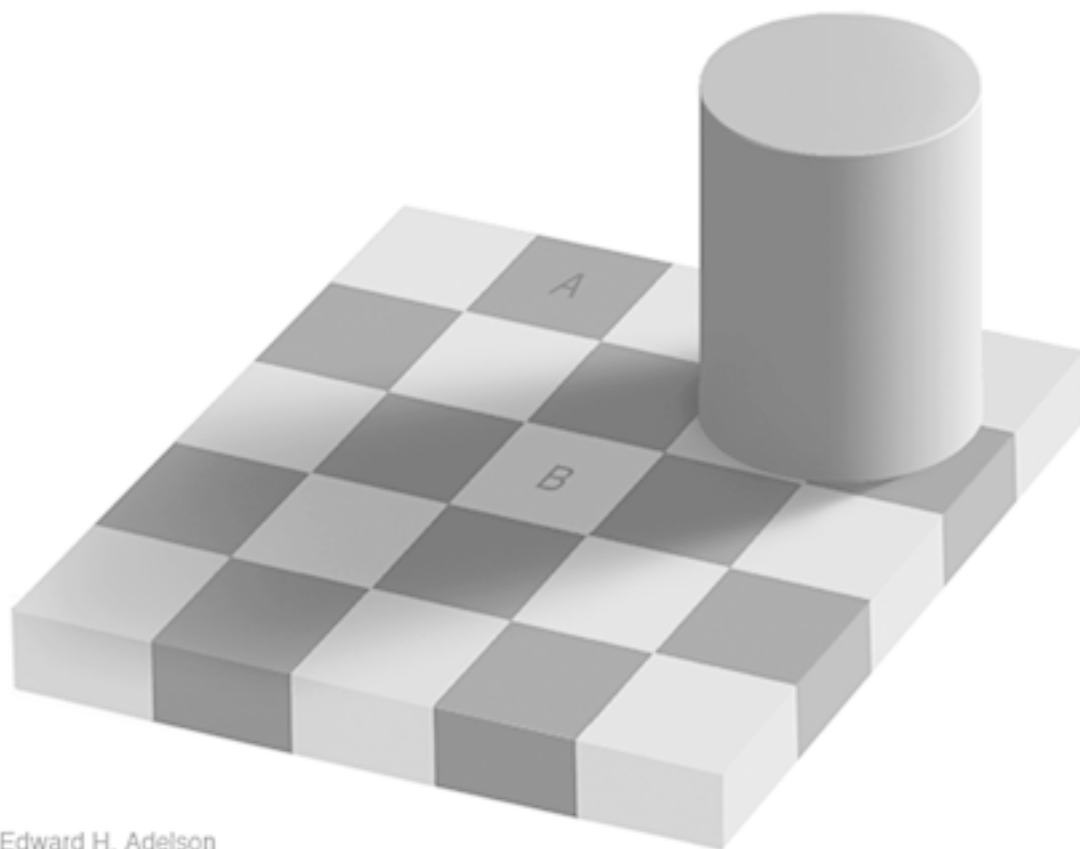
Внутренняя идентичность группы тоже может измениться<sup>[22]</sup>. Например, компания заново определяет свои главные ценности, но остается «прежней» компанией или политическая партия видоизменяет свои убеждения, но остается «прежней» политической партией. По сути, группы постоянно договариваются о границах своей идентичности, определяя «своих» и «чужих» и даже то, что значит быть «своим»<sup>[23]</sup>. Группу можно представить себе в виде круга – и какие ценности, ритуалы и верования находятся внутри него, решают члены группы. Политические, религиозные и социальные группы часто сохраняют свои традиционные социальные признаки, несмотря на то что пересматривают и переоценивают фундаментальные значения этих признаков.

Ваша внутренняя идентичность часто сопротивляется переменам, однако есть другая грань идентичности – отношенческая. Она более мягкая и податливая, с ее помощью можно проложить дорогу к выходу из самых острых эмоционально заряженных конфликтов.

## Отношенческая идентичность: скрытый источник максимального преимущества

Отношенческая идентичность, которая проявляется во взаимодействии с другими людьми, – это *спектр свойств, которые определяют ваши отношения с конкретным человеком или группой*<sup>[24]</sup>. Какие чувства вы испытываете, общаясь со своим мужем или женой? Чувствуете ли вы себя близко или далеко друг от друга, ощущаете ли напряжение или свободно проявляете себя таким, какой вы есть?<sup>[25]</sup> В то время как внутренняя идентичность стремится обрести смысл в существовании, отношенческая идентичность ищет смысл в *сосуществовании*<sup>[26]</sup>. Она постоянно меняется, по мере того как вы договариваетесь о сути ваших отношений, и это означает, что вы обладаете огромной силой, позволяющей формировать отношенческую идентичность<sup>[27]</sup>.

Рисунок ниже наглядно иллюстрирует понятие отношенческой идентичности. Прежде чем читать дальше, скажите, какой квадрат темнее – А или В?



Edward H. Adelson

Ответ: они одинаковые. Хотя создается впечатление, что квадрат А темнее, чем квадрат В, на самом деле они тождественны (если у вас есть сомнения, закройте все, кроме этих двух квадратов). Оптическая иллюзия – результат того, что вы воспринимаете не объективную реальность ячеек, а каждую ячейку относительно соседних.

Тот же эффект восприятия справедлив применительно к различиям идентичности. У вас есть внутренняя идентичность, которая остается обособленной, однако при устранении конфликта важна не только она, но также ваша отношенческая идентичность – то, как вы ощущаете себя относительно окружающих и как они понимают свое отношение к вам.

Вспомните Давос. На тренинге кланы вступили в переговоры как коллеги, горя общим желанием спасти мир. Но дружеское расположение к иным кланам быстро исчезло, причем *растущее напряжение практически не было связано с различиями во внутренней идентичности каждого клана*. Отвержение, которое ощущали члены клана Счастливых в первом раунде переговоров, привело к тому, что они пытались доминировать в последующих раундах. Делегат от клана Разноцветных сумел убедить два других клана присоединиться к нему. Центральный вопрос, который поглощал внимание каждого клана, звучал так: «С кем мы чувствуем себя союзниками и кто, по нашему мнению, нас отвергает?»

Ни один количественный показатель не сообщит вам точную степень вашей близости с другой стороной. Лучший способ оценки – обращать внимание на то, как вы чувствуете себя в каждом отдельно взятом контакте. Но если свойства, определяющие внутреннюю идентичность, как правило, конкретные («Я психолог и ценю подлинность»), то свойства, которые определяют отношенческую идентичность, гораздо более абстрактные («Я чувствую, что наши отношения выдыхаются»)[28].

Хотя отношенческая идентичность может показаться немного хаотичной, на самом деле она включает два четких измерения: потребность в принадлежности к группе и потребность в автономии[29]. Осознать их и понять, как они устроены, – значит облегчить себе выход из конфликта с помощью взаимодействия, основанного на сотрудничестве[30].

### **Потребность в принадлежности к группе: близко к другим или далеко от них?**

Потребность в принадлежности указывает на вашу эмоциональную связь с конкретным человеком или группой. Стабильные, конструктивные связи между людьми обычно вызывают положительные эмоции и желание идти на контакт, даже в условиях военных действий[31]. Когда я брал интервью у генерал-лейтенанта армии США Герберта Макмастера, который в тот момент командовал 3-м разведывательным полком в иракском городе Талль-Афар, он сообщил, что наибольших успехов в установлении мира удалось достичь в тех областях страны, где американские войска смогли наладить дружеские связи с иракцами[32]. По сути, Макмастер внедрил новый курс обучения: солдаты учились запрашивать желаемую информацию у местных жителей только после того, как садились с ними за стол, пили чай и задавали уважительные по отношению к данной культуре вопросы[33]. Эти на первый взгляд простые способы установления дружеского контакта очень помогали сторонам оказывать друг другу поддержку, делиться информацией и работать на достижение взаимной безопасности.

Оборотная сторона принятия – отвержение. Если руководитель собирает ваших коллег на важное внутреннее совещание, но вас не приглашает, несмотря на то что предмет обсуждения относится к сфере ваших полномочий, вы, очевидно, почувствуете раздражение и обиду. Вы будете спрашивать себя, какая ошибка стоила вам места в ближнем круге руководителя, и опасаться, что теперь коллеги от вас отвернутся. Вне работы переживать чувство отвержения не менее болезненно. Если все родственники, кроме вас, получили приглашение на праздничную вечеринку в семейном кругу, вы, скорее всего, сильно расстроитесь.

Специалисты в сфере нейронаук обнаружили, что муки социального отвержения активируют зону передней поясной коры – тот же участок мозга, который отвечает за переживание физической боли[34]. Ваш мозг реагирует на отвержение почти так же, как на удар под дых: получив удар, вы сопротивляетесь попыткам наладить сотрудничество, даже если это противоречит вашим интересам. Разрешить конфликт в таком случае становится гораздо труднее[35].

## Автономия: насколько вы свободны быть тем, кем хотите быть?

Потребность в автономии подразумевает способность проявлять свою волю – думать, чувствовать, исполнять задуманное и вести себя как вам хочется, без неуместных указаний со стороны других. Недавно я наблюдал, как в кафе ссорилась пара. «Успокойся», – прошипел муж. Жена свирепо сверкнула на него глазами и рывкнула: «Не говори, чтобы я успокоилась! Сам успокойся!» С чего бы ни началась ссора, конфликт этой пары теперь превратился в битву за автономию. В тот миг, когда вы чувствуете, что кто-то наступает на вашу автономию, внутри закипает возмущение – и вас обуревают желание дать сдачи<sup>[36]</sup>.

Потребность в автономии объясняет, почему даже такая простая вещь, как название страны, может стать поводом для серьезного международного конфликта. Такой конфликт разгорелся во время развала Югославии, когда одна из ее шести бывших республик объявила себя независимым государством под названием Республика Македония. Это вызвало большое недовольство соседней Греции, чей северный регион давно зовется Македония. В этом регионе проживает около трех миллионов граждан, которые считают себя единственными законными наследниками македонской истории и названия Македония.

Вот как объяснил конфликт греческий лидер: «Мы считаем, что соседи присваивают себе наше культурное наследие, воздвигая на своих главных площадях статуи Александра Великого и подобных ему фигур. Эти исторические символы принадлежат *Греции*. Они пытаются украсть нашу культуру, нашу душу». В свою очередь, глава соседней республики настаивал: «У нас есть право самим определять наше имя и судьбу. Разве нет такого права у каждого государства? Мы не собираемся присваивать греческие ценности. Наоборот, наша культура с уважением относится к другим культурам. Мы объединяем в себе много разных общин. Мать Тереза жила здесь, в Скопье, всего в трехстах метрах от церкви, мечети и синагоги. Мы дорожим нашим многоликим наследием»<sup>[37]</sup>.

Если рассматривать конфликт с позиции отношенческой идентичности, одна сторона говорит: «Воздвигая статуи Александра Великого на своих главных площадях и заявляя права на название "Македония", вы создаете угрозу нашей автономии!» Другая сторона возражает: «Требую, чтобы мы изменили название нашей страны и по-другому выражали уважение, с которым мы относимся к разнообразию, вы нарушаете *нашу* автономию». Заметим, что в сердцевине конфликта не только предмет спора сам по себе, но и борьба за *автономию* посредством таких факторов, как географические границы, история, культура и суверенитет.

Идет ли речь о македонском диспуте или о повседневной жизни, вопрос о том, где пролегают границы автономии и принадлежности к группе, остается открытым. Автогонщик хочет гонять по проселочным дорогам со скоростью 160 км/ч, потому что он любит ощущение скорости, а семьи, живущие поблизости, выступают за медленную езду и осторожное вождение. Девушка хотела бы носить в школе головной убор, но администрация настаивает, чтобы все ходили в стандартной форме. Те же самые законы, правила внутреннего распорядка и нормы, выработанные, чтобы скреплять ткань общества, могут разорвать его по швам, порождая то, что Фрейд называл «недовольством культурой».

И снова тренинг «Кланы» – яркое тому свидетельство. Несколько лет спустя после истории в Давосе я проводил тренинг в египетском Каире для группы участников из высших деловых и политических кругов. И вот шесть делегатов сидят в центре комнаты, пытаясь договориться, какой единственный клан они должны выбрать, отлично сознавая, что провал переговоров приведет к крушению мира. Перед началом трех раундов коммерческий руководитель по имени Мохаммед заявил: «У нас нет времени выслушивать характеристики каждого клана и прийти к решению общим согласием – не существует *никакого способа* решить дело таким образом. Давайте выберем клан по жребию – чей клан выпадет, к тому все присоеди-

нятся». Фади, другой коммерческий руководитель, кивнул в знак согласия. Мохаммед разорвал листок бумаги на шесть полосок и написал на каждой название клана, потом положил полоски бумаги в чашку с кофе и вытянул одну. По случайности это оказался его клан. Довольные собой, он и Фади вернулись на свои места. Они спасли мир... или, по крайней мере, так им казалось.

Я повернулся к другим переговорщикам, все еще сидевшим в центре комнаты, и спросил:

– Все согласны присоединиться к клану Мохаммеда?

Делегаты покачали головами.

– Нет, – сказал один.

– Вы хотите сказать, что не принимаете мой клан? – воскликнул Мохаммед. – Все было по-честному!

– Вы смошенничали! – закричал другой делегат.

– Неправда! – закричал в ответ Мохаммед, схватив полоски бумаги и показывая их собравшимся.

– Это не имеет значения! – настаивал политический лидер. – Кто дал вам право решать, каким должен быть способ достижения соглашения?

События на этом тренинге начали выходить из-под контроля, и оставшиеся второй и третий раунды переговоров участники провели в жарких спорах. Но никто не пытался поднять вопрос о системе верований того или иного клана, об их внутренней идентичности. Не обсуждалось также, какой переговорный процесс мог бы послужить цели спасти мир. Вместо этого все спорили о том, имели ли право Фади и Мохаммед навязывать остальным свой способ достигнуть соглашения. Группа объединилась против двух мужчин, чье одностороннее решение не принимало во внимание автономию других кланов. Именно поэтому те всеми силами сопротивлялись соглашению. Мир взорвался и в Каире.

## **Решающий фактор: объединить две части в одно целое**

В конфликте главная задача, касающаяся отношенческой идентичности, в том, чтобы выяснить, как удовлетворить ваше стремление одновременно *сблизиться* с противоположной стороной (потребность в принадлежности к группе) и держаться *отдельно* от нее (потребность в автономии). По большому счету, вопрос в том, каким образом можно одновременно существовать и как две независимые единицы, и как совокупность двух частей?

Обе потребности – в автономии и принадлежности к группе – характеризуют любое взаимодействие, и ваша способность находить равновесие между ними – залог гармоничных отношений<sup>[38]</sup>. Скажем, дети по мере взросления пытаются вписаться в свою семью и одновременно сформировать свой собственный независимый взгляд на мир. Влюбленные балансируют между желанием укреплять свой союз и стремлением проводить какое-то время отдельно друг от друга. При слиянии компаний или политических партий высшее руководство ищет возможности сплотить части в единое целое, в то время как отдельные подразделения борются за право сохранить свою культурную и политическую автономию. В широком смысле международные организации, например ООН, работают с целью приблизить всеобщий мир и в то же время уважать уникальные ценности стран – членов ООН.

На более глубоком уровне способность *выходить за пределы* напряжения между потребностями в автономии и принадлежности к группе представляет собой центральный нравственный вызов жизни, суть которого хорошо понимал Конфуций. Говорят, что он рассматривал небо, землю и человеческий род как части уникальной Вселенной, «великое единение». Он замечал, что по мере продвижения по жизненному пути у нас появляется возможность проходить сквозь все углубляющиеся сферы существования. Самая поверхностная из них – стихийный природный мир, в котором можно жить, руководствуясь только инстинктами. Как только

мы обнаруживаем свое «я», мы осознаем, что у нас есть свободная воля и мы можем улучшить наше место в мире – познать себя и самореализоваться. Со временем мы приходим к пониманию не только нашего собственного эго, но также более значимого общественного порядка; мы вступаем в моральную сферу существования и ощущаем свой долг служить человечеству. В конце концов мы понимаем, что общественный порядок сам по себе не более чем часть «великого единения», которое, неразрывно связывая потребности в автономии и принадлежности к группе, устремляется ко всеобщему благу<sup>[39]</sup>.

## Подводя итоги

Неудивительно, что Алиса зашла в тупик, объясняя Синей Гусенице с кальяном, кто она такая. Идентичность – многогранное понятие. Одновременно стабильное и изменчивое, глубоко личное и общественное, связанное и с сознанием, и с бессознательным. Совсем как Алиса запуталась в собственном «я» в Стране чудес, мы можем потерять наше чувство идентичности в эмоционально заряженном конфликте. Лучше понимая, как каждая из граней внутренней идентичности оказывается поставленной на карту в конфликте, вы можете преодолеть ложный вывод о неизменной идентичности и раскрыть фундаментальные источники своей неудовлетворенности, а также тайные желания и страхи<sup>[40]</sup>. В то же время, заново формируя свою отношенческую идентичность с позиции сотрудничества, вы закладываете основы для сближения и достижения взаимопонимания с другими участниками спора.

Но даже в таком случае идентичность может оказаться скорее помехой, чем подспорьем, – до тех пор, пока вы не разберетесь, как управлять мощными побудительными силами, которые могут захлестнуть вашу идентичность в конфликте. В оставшихся главах я расскажу о конкретных способах справиться с этой сложной проблемой.

## Вопросы для закрепления знаний

*Осознанность критически важна для разрешения сути конфликта. Ответьте на вопросы ниже – они помогут глубже освоить тему.*

1. Что для вас стоит на кону в конфликте? Проанализируйте свои верования, ритуалы, привязанности, ценности и эмоционально значимый опыт.
2. Как вы думаете, что стоит на кону для вашего оппонента?
3. Насколько сильное отвержение вы чувствуете со стороны оппонента – и почему? Оцените это отвержение по шкале:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
(слабое отвержение) (чрезвычайно сильное отвержение)

4. Насколько сильное отвержение, по вашим ощущениям, чувствует другая сторона – и почему? Оцените это отвержение по шкале:

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10  
(слабое отвержение)                      (чрезвычайно сильное отвержение)

5. По каким причинам другая сторона, возможно, считает, что вы ограничиваете ее способность самостоятельно принимать решения?

## Глава 4

### Как избежать заманивания в конфликт

*Только тот, кто не боится иметь дело с нелепым и безумным, сумеет обрести невозможное. Я думаю, оно в моем подвале... дайте-ка я поднимусь на чердак и проверю.*

**Мауриц Корнелис Эшер**

Мысленный настрой очень важен. Если верить, что конфликт можно разрешить с помощью переговоров, открывается возможность установить связь с противоположной стороной и прийти к плодотворному сотрудничеству. Но та или иная угроза идентичности часто порождает мысленный настрой на разобщенность – в таком случае попытки примирить разные мнения кажутся обреченными на неудачу<sup>[41]</sup>, хотя при определенных усилиях они могли бы иметь успех. Я называю такой настрой эффектом клана. Чтобы не стать его жертвой, нужно уметь вовремя распознать его главные признаки и почувствовать энергию эмоций, которые затягивают вас в ловушку. Их описание вы найдете в этой главе. Будучи настороже, вы сможете уклониться от столкновения с разрушительной силой, настроиться на взаимодействие и добиться значительных перемен к лучшему, не изменяя себе в главном.

### Осторожно: эффект клана

Угроза идентичности может породить эффект клана, враждебный мысленный настрой, который срабатывает между собой две идентичности – вашу и противоположной стороны. Расклад – *я против тебя, мы против них*<sup>[42]</sup>. Такая мысленная установка, скорее всего, возникла в ходе эволюции, чтобы помочь первобытным общинам защищать кровных родственников от угрозы извне. Сегодня она легко может активироваться в конфликте между двумя участниками, будь то братья (сестры), супруги или дипломаты.

Эффект клана подстрекает нас, не задумываясь, обесценивать точку зрения другой стороны – просто потому, что она *чужая*. В этом его главное отличие от быстро проходящей реакции на стресс «бей или беги»: оказавшись перед лицом опасности, наш организм готовит себя к сражению до победного конца или к бегству. Когда такое состояние превращается в *мысленный настрой*, вы оказываетесь заложником противоречивых посланий «бей или беги» на протяжении часов, дней и даже лет. Такая установка может передаваться из поколения в поколение, упрямо сопротивляясь изменениям<sup>[43]</sup>, – через обучение, пример окружающих и легенды.

Эффект клана имеет целью защитить вашу идентичность от посягательств, но, как правило, дает результат, обратный желаемому. Укрепляя свои психологические границы и переходя к самозащите, вы снижаете шансы сообща достичь согласия<sup>[44]</sup>. Страх вынуждает предпочесть кратковременный «шкурный интерес» долгосрочному сотрудничеству. В результате, если обе стороны конфликта выбирают такой настрой, они создают две все больше и больше крепнущие системы, которые обречены на бесконечные столкновения. Это главный парадокс эффекта клана.

### Как осознать, что вы во власти эффекта клана?

Эффекту клана присущи три основные черты: враждебность, чувство собственной непогрешимости и ограниченность мышления<sup>[45]</sup>.

**1. Враждебность.** Эффект клана побуждает рассматривать отношения с другой стороной через призму враждебности, преувеличивая различия между нами и преуменьшая сход-



ства<sup>[46]</sup>. Даже если мы чувствуем близость к другому, эффект клана провоцирует что-то вроде амнезии, когда мы забываем обо всем хорошем и помним только плохое из истории наших отношений. В Давосе, например, лидеры начали тренинг коллегами, которых многое объединяет, но быстро стали врагами и застряли в состоянии раскола. Философ Мартин Бубер описывает такие отношения как переход от «Я – Ты» к «Я – Оно»: мы перестаем видеть в другом человека и начинаем смотреть на него как на некое безличное «оно».

**2. Чувство собственной непогрешимости.** Эффект клана порождает своекорыстную убежденность в том, что наше видение не только верное, но и превосходящее в моральном плане точку зрения другой стороны. Правда на нашей стороне, и мы готовим логическое обоснование для ее защиты<sup>[47]</sup>. Даже если совершаются самые дикие преступления против человечности, такие как массовое убийство людей членами военных группировок, «убийцы, как правило, действуют в ясном сознании и крайне удивляются, что их называют преступниками»<sup>[48]</sup>. Похожую картину я часто наблюдаю на тренинге «Кланы», когда каждая группа спешит с презрением возложить вину на других: «Как вы можете предпочесть интересы своего клана спасению мира?» Кланы редко признают, что сами также сыграли решающую роль в кончине мира. Когда другие испытывают чувство собственной непогрешимости, нам это бросается в глаза, но в нашем собственном поведении его не так-то легко распознать.

**3. Ограниченность мышления.** Эффект клана словно укладывает нашу идентичность в раз и навсегда застывшую форму. В этой замкнутой системе мы начинаем видеть себя и другую сторону как неспособных меняться. Вместо того чтобы выслушать оппонентов и узнать, что именно их беспокоит, мы обрушиваемся с критикой на их точку зрения и обливаем презрением их личность. Критиковать собственное видение нам не хватает отваги: мешает страх изменить нашей собственной идентичности<sup>[49]</sup>.

## Что запускает эффект клана?

Когда нам кажется, что наша идентичность под угрозой, мы склонны реагировать жестко закрепленным набором действий – в нейронауке это называется *реакцией на угрозу*<sup>[50]</sup>. Реакция на угрозу может быть простой (например, мы инстинктивно отступаем назад при виде змеи, ползущей под ногами) или более сложной, как тот самый эффект клана. Его цель – защитить не только наше тело, но также разум и душу<sup>[51]</sup>.

Эффект клана запускается, когда мы ощущаем, что в опасности *существенная* часть нашей идентичности. Это означает, что даже небольшое на первый взгляд расхождение во мнениях может вызвать сильную эмоциональную реакцию – Фрейд определил ее как «*нарциссизм малых различий*»<sup>[52]</sup>. Чем больше сходства между людьми, составляющими группу, идет ли речь о братьях (сестрах), соседях или членах религиозной общины, тем чаще мы склонны сравнивать себя друг с другом и чувствовать угрозу из-за малейших различий<sup>[53]</sup>. Скажем, в Давосе делегаты-переговорщики никак не могли договориться о том, что является основополагающей ценностью – человеколюбие или сострадание. Хотя со стороны это различие кажется несущественным, участники спора воспринимали его как угрожающее самой их жизни. Отступить, присоединившись к другому клану, значило для каждого из них унижить достоинство их собственного клана.

По той же причине супруги вечно раздражаются из-за мелких различий, а братья занимают противоположные позиции и рвут отношения во время гражданской войны. Множество общих черт, объединяющих человеческий род, меркнет в сравнении с единственным различием, которому придается преувеличенное значение<sup>[54]</sup>. Короче говоря, пустяк может вырасти до масштабов совсем не пустяковой проблемы.

Если *угроза* идентичности порождает эффект клана, то проявление *уважения* к идентичности закладывает основу для гармоничных отношений<sup>[55]</sup>. Мы свободно проявляем себя

такими, какими хотим быть, и наслаждаемся эмоциональной близостью с другими людьми. Но стоит задеть нашу потребность в автономии или принадлежности к группе, как защитный вихрь эмоций внезапно налетает и подхватывает нас, и самозащита получает преимущество перед сотрудничеством<sup>[56]</sup>.

## Как обойти пять ловушек кланового мышления

Преодоление эффекта клана требует стратегии, очень похожей на ту, что применил древнегреческий герой Одиссей. Возвращаясь домой на корабле после долгих десяти лет Троянской войны, он встретил богиню Цирцею, которая предупредила его об опасности, ждущей на пути: прекрасные сирены с волшебными голосами зачаровывают моряков и заставляют корабли приблизиться к своему острову, где они разбиваются о прибрежные острые скалы, оставляя «груды костей человеческих»<sup>5</sup>. Прежде чем отправиться в путешествие, Одиссей приказал своей команде залепить воском уши, а себя самого привязать к мачте и объяснил, что, если он будет умолять освободить его, команда в ответ должна связать его еще крепче. Благодаря такому плану Одиссей и его матросы благополучно миновали остров сирен.

Эффект клана, как голоса сирен, притягивает вас к себе. Чем больше вы запутываетесь в его эмоциональных сетях, тем сложнее становится противостоять его притяжению. В эмоционально заряженном конфликте это притяжение берет начало в мощном вихре движущих сил, которые я называю пятью ловушками кланового мышления<sup>[57]</sup>. Ниже представлено их краткое описание.

### Пять ловушек кланового мышления

1. **Вертиго, или дезориентация**, – искаженное состояние сознания, при котором взаимодействие с другими людьми съедает вашу эмоциональную энергию.
2. **Навязчивое повторение** – поведение, которым вы вредите сами себе, но не можете остановиться, как будто находитесь под принуждением.
3. **Табу** – общественные запреты, препятствующие развитию сотрудничества в отношениях с другими людьми.
4. **Покушение на святое** – посягательство на священные основы вашей идентичности.
5. **Политика идентичности** – манипулирование вашей идентичностью с целью извлечения выгоды для другой общественной или социальной группы.

Ловушки – *эмоциональные силы*, которые придают отношениям враждебный характер, подводя участников спора к состоянию, в котором проявляется эффект клана, или усугубляя это состояние. Они наполняют сознание чувством собственной непогрешимости, изгоняют сомнения в сферу бессознательного и провоцируют вызывающее поведение. Как правило, на разных стадиях развития конфликта эти силы по-разному вредят отношениям. Например, политика идентичности часто служит причиной конфликта; табу проявляются во время самого конфликта; вертиго возникает как психологическое следствие конфликта.

Хотя цель ловушек – уберечь вашу идентичность от опасных обвинений, изменений и манипуляций, их действие обычно приводит к обратному результату. Как и сам эффект клана, они усиливают мысленный настрой на самозащиту, что уменьшает возможности сотрудни-

---

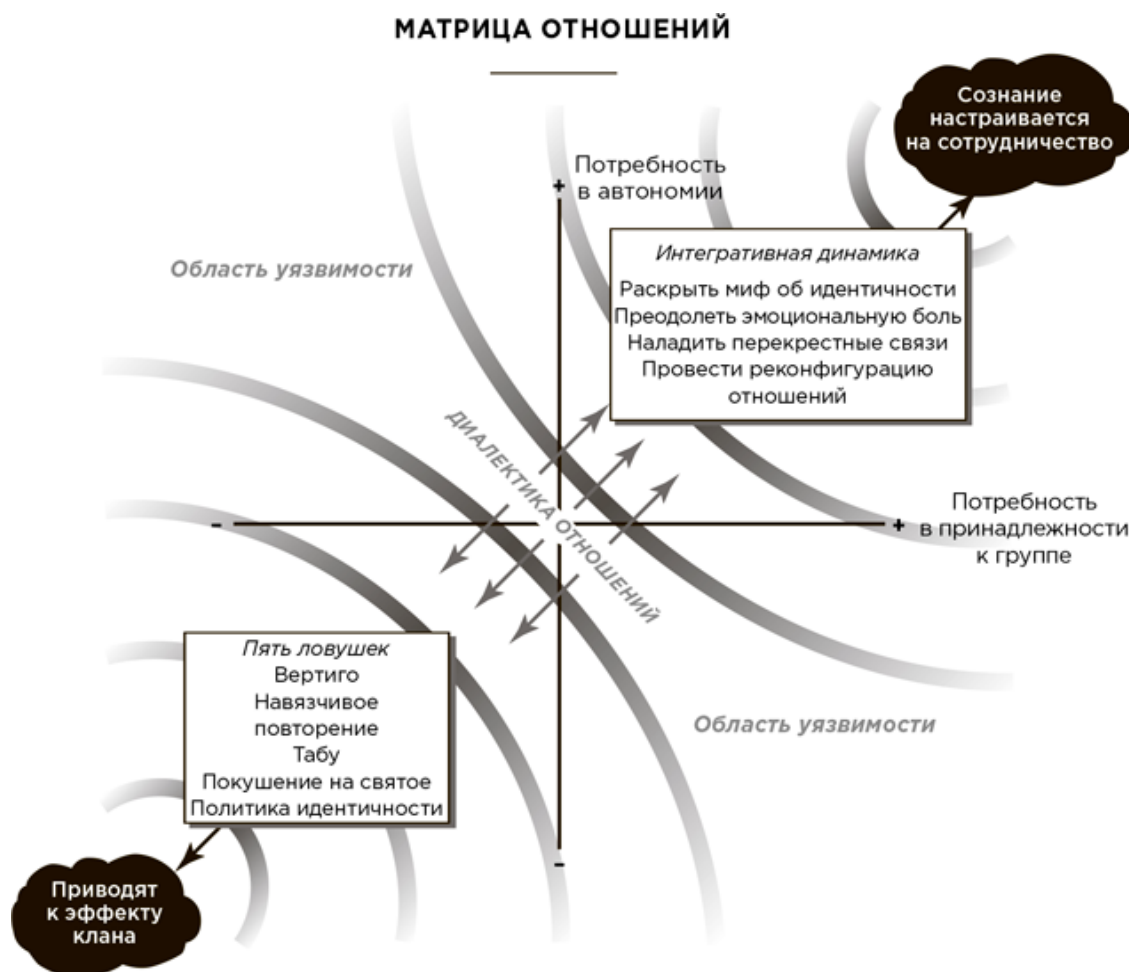
<sup>5</sup> Гомер. Одиссея. XII, 46 (пер. В.В. Вересаева). – *Прим. пер.*

чества<sup>[58]</sup>. Рисунок ниже описывает такой сценарий развития событий посредством матрицы отношений (Relational Matrix).

Матрица иллюстрирует, как пять ловушек кланового мышления подводят вас к эффекту клана, в то время как другой набор факторов – интегративная динамика – помогает выработать более конструктивный созидательный настрой. Если вы твердой рукой не проведете свой корабль в обход ловушек, они будут тянуть вас к эффекту клана, готовя вам ту же судьбу, что постигла моряков, не сумевших устоять перед песнями сирен.

## Подводя итоги

Недавно я пересмотрел вместе со своими детьми «Звездные войны», и меня захватила ключевая идея фильма, поскольку она прямо соотносится с проблемами, которые возникают в конфликтах на эмоциональной почве. Мастер-джедай Оби-Ван Кеноби объясняет, что такое сила: энергетическое поле, созданное всеми населяющими галактику созданиями и связывающее ее воедино. У силы есть темная сторона – она питается ненавистью, яростью и страхом, и светлая сторона, которая крепнет благодаря состраданию и милосердию. Две эти энергии находятся в постоянном противоборстве, и каждая старается привлечь граждан галактики на свою сторону.



Когда вы чувствуете, что ваша идентичность под угрозой, вы можете выбирать, как реагировать. Эффект клана толкает на темную сторону, сея раскол в отношениях, а установка сознания на солидарность притягивает к светлой стороне, пытаясь сблизить вас с другими

участниками конфликта посредством интегративной динамики<sup>[59]</sup>. В следующей части книги мы подробно разберем, как противостоять пяти ловушкам кланового мышления, которые смещают вас на темную сторону конфликта. Ловушки часто трудно осознать, они действуют в нашем бессознательном. Тем не менее каждому по силам освободиться от их власти. Главы части второй покажут, как этого достичь, а в оставшейся части книги вы найдете советы, как превентивно способствовать развитию интегративной динамики – позитивных объединяющих сил, которые ведут к свету.

## **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.

## Комментарии

1.

Истории, которые я рассказываю от своего имени в этой книге, основаны на реальных событиях, хотя в некоторых случаях я изменил несколько фактов, чтобы защитить идентичность людей, о которых идет речь. Семинар в Сербии я проводил вместе с соведущими и моими добрыми друзьями Дженнифер Делмут и Мелиссой Агоч.

2.

Интегративный метод разрешения конфликтов позволяет шагнуть дальше поиска решения проблемы – перейти к совместной работе над ее осмыслением, попытаться понять, как мы проявляем себя во взаимодействии друг с другом и каков наилучший способ для жизни и работы сообща. Это одновременно теоретическая модель сознания и практическое руководство к действию, представляющее собой психологический метод трансформации идентичности из помехи в ценный ресурс.

3.

Частично эта глава основана на моей ранее опубликованной статье "Relational Identity Theory: A Systematic Approach for Transforming the Emotional Dimension of Conflict" (см.: Shapiro D. 2010).

4.

Ibid. Я определяю клан как любую группу, члены которой считают себя (1) принадлежащими к одному виду, (2) связанными родственно-подобными узами в своем взаимодействии и (3) эмоционально вовлеченными в процесс усиления влияния своей группы. В статье я пишу о том, что все три элемента необходимы для того, чтобы признать группу кланом.

5.

Я проводил тренинг «Кланы» как учебное занятие, а не управляемый научный эксперимент. Я адаптировал вопросы тренинга для каждой группы, менял обстановку в помещении, чтобы оно казалось изолированным, гнетущим и тесным, включал громкую музыку с барабанами, создававшими напряженную наэлектризованную атмосферу, и другими способами на свое усмотрение задавал настроение в группе с целью повысить вероятность наступления эффекта клана. Но я также следил за тем, чтобы у кланов всегда оставалась возможность спасти мир. В тех редких случаях, когда мир удавалось уберечь от гибели, кланы обычно не относились чересчур серьезно ни к самому тренингу, ни к своей только что созданной клановой идентичности: они рассматривали занятие просто как игру. Однако те группы, которые, вступая в переходный мир, объединяющий фантазию и реальность, начинали принимать его всерьез, практически неизбежно приводили планету к взрыву.

6.

Я избегаю пользоваться определением «конфликт, основанный на идентичности» по двум причинам. Во-первых, любой конфликт в той или иной степени затрагивает нашу идентичность. Эмоциональная составляющая конфликта берет свое начало в наших неудовлетворенных потребностях, наших неразделенных ценностях, наших оскверненных верованиях. Наша идентичность определяет степень важности происходящего и выверяет интенсивность эмоционального отклика, поэтому не имеет особого смысла относить лишь некоторые конфликты к разряду основанных на идентичности. Во-вторых, идентичность никогда не является единственной основой конфликта. Называть конфликт основанным на идентичности – значит допускать полное ее превосходство и отбрасывать как менее

значимые другие потенциальные источники, от нейробиологической предрасположенности до макроэкономических сил, от социологических структур до политических мотивов.

**7.**

См., например: Damasio 1994. Работы А. Дамазиу посвящены взаимосвязям между эмоциями, когнитивными функциями и процессом принятия решений.

**8.**

См.: Lerner et al. 2015; Shapiro 2004.

**9.**

В связи с тем что данная книга посвящена конфликтам на эмоциональной почве, важно провести четкое разграничение между (1) положительными и отрицательными эмоциями, которые описывают наше настроение как, например, приподнятое или угнетенное, и (2) полезными и проблемными эмоциями, которые выражают поведенческие последствия наших чувств. Схожим образом Далай-лама XIV различает эту последнюю пару, называя соответствующие эмоции «не причиняющими страдания» и «причиняющими страдания». Если страх толкает вас на убийство соседа, эта эмоция отрицательная и причиняющая страдания (проблемная). Если страх побуждает вас спасти жизнь своего ребенка, эмоция отрицательная и не причиняющая страдания (полезная). См.: Dalai Lama 2005, 27–28.

**10.**

Исследователи семейной жизни Харвилл Хендрикс и Хелен Лакелли Хант приходят к тому же выводу в контексте семейных отношений (см.: Hendrix and Hunt 2013, 54). Психолог Рутлен Джосселсон анализирует эмоциональное пространство между сторонами в ходе взаимодействия (Josselson 1992).

**11.**

Чарльз Хортон Кули изобрел термин «отраженное "я"» для выражения своей теории о том, что представление человека о самом себе формируется посредством понимания, как его или ее воспринимают другие (Cooley 1902).

**12.**

Политологи давно спорят о том, является ли национальная идентичность примордиальной (существующей изначально) или сформированной (возникающей благодаря взаимодействию между людьми). Другими словами, врожденное ли это качество или оно формируется конструируется посредством взаимодействия в социуме? Я считаю, что идентичность складывается в рамках социальных структур под воздействием политических влияний, культурных особенностей и биологических предпосылок; это означает, что мы все обладаем некоторой – но не полной – свободой создавать свою идентичность. Общество предлагает нам то, что я называю шаблонами идентичности, – социальные сценарии, на основе которых мы выстраиваем самовосприятие, и мы вольны выбирать эти шаблоны по своему вкусу. Как замечают Марта Кемпни и Альдона Явловска, «идентичность заложена в согласованном и интегративном социальном порядке» (Kempny and Jawlowska 2002, 4).

**13.**

Джеймс Марсия предлагает выделять два аспекта формирования идентичности: освоение и обязательство (Marcia 1988). Освоение – процесс, при котором из многочисленных способов существования целенаправленно отбираются те или иные, в то время как обязательство

представляет собой принятие определенного набора идеалов. Приняв на себя обязательство в отношении ряда идеалов, мы приобретаем чувство целостности, осмысленности и верности – противоядие от спутанной идентичности. См. также: Schwartz 2001, 11.

**14.**

Хотя политологи, психологи и социологи дали сотни определений идентичности, разумеется, не существует совершенного метода для интерпретации этого непростого понятия; моя интерпретация в этой главе имеет целью познакомить читателя с важными концепциями, которые облегчают урегулирование конфликтов в обычной жизни. Я попытался дать всеобъемлющее определение идентичности в связи с тем фактом, что ученые, специализирующиеся на этой теме, зачастую осмысливают идентичность, не выходя за пределы своей области научных знаний. Скажем, социальные психологи склонны рассматривать идентичность как социальный маркер, но игнорировать ее физические и духовные составляющие.

**15.**

См.: Stone, Patton, and Heen 1999.

**16.**

Подробнее см. в приложении II. Я предполагаю, что идентичности присуща многоуровневость, которая придает ей динамическую сложность.

**17.**

См.: James 1890; в рус. пер. – Джеймс 2011. См. также работу «Разум, Я и общество» Дж. Мида (Mead 1934), который сделал понятия I и me центральными в своей социологической теории символического интеракционизма.

**18.**

Важно отметить три аспекта вашей центральной идентичности. Во-первых, она действительно «центральная», так как остается в основном неизменной в различных ситуациях и взаимодействиях. Например, ваша фамилия – часть вашей центральной идентичности, вы не меняете ее всякий раз, когда вступаете в контакт с другим человеком. Во-вторых, ваша центральная идентичность содержит не только ваши глубочайшие убеждения – она включает в себя любые устойчивые характеристики вашей личности, как первостепенные, так и второстепенные в вашей жизни. Тот факт, что вы предпочитаете желтый цвет синему, является частью вашей центральной идентичности, пусть он и обладает минимальным личным значением по сравнению с вашей привязанностью к родителям. В-третьих, ваша центральная идентичность не просто история, которую вы рассказываете себе и о себе. Идентичность несет в себе подсознательные и биологические характеристики – сознание и тело, сохраняющие целостность во время взаимодействия с другими людьми. Профессор Джонатан Тёрнер дает похожее определение центральной идентичности, описывая ее как «представления индивида о самом себе как личности и связанные с этим представлением эмоции, которые он по большей части предъявляет во время коммуникации» (Turner 2012, 350).

**19.**

См. в книге Амартии Сена «Идентичность и насилие: иллюзия предназначения» (Sen 2006, 30).

**20.**



См.: Mlodinow 2012, 153; в рус. пер. – Млодинов 2012, 245–246. Дополнительную информацию см. здесь: Himmelweit, H. T. "Obituary: Henri Tajfel, FBPsS". *Bulletin of the British Psychological Society* 35 (1982): 288–89; Robinson, W. P., ed. *Social Groups and Identities: Developing the Legacy of Henri Tajfel* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996), 3–5; Tajfel, H., *Human Groups and Social Categories* (Cambridge: Cambridge University Press, 1981).

**21.**

В поддержку моего предположения о том, что функцией идентичности является поиск смысла, можно сослаться на суждение Фредерика Бартлетта, заметившего много лет назад, что допустимо «говорить о каждой когнитивной реакции человека – восприятии, воображении, воспоминании, размышлении и аргументации – как попытке найти смысл» (Bartlett 1932, 44). Взаимодействуя с самими собой и миром вокруг, мы используем мыслительные схемы – нарративы, чтобы осмыслить переживаемый опыт. Нам присуще инстинктивное стремление находить смысл. С этой точки зрения все наше психическое бытие можно рассматривать как выстраивание и применение нарративов с целью обретения личного смысла.

**22.**

Я провожу различие между номинальной и семантической идентичностью. Наша номинальная идентичность выражается в том, как мы сами и окружающие обозначаем друг друга: например, американец, немец, учитель или друг. Ваша семантическая идентичность – это значение, которое вы привносите в это обозначение: что значит быть американцем, немцем, учителем или другом? Схожим образом антрополог Фредрик Барт различает номинальную идентичность и виртуальное членство (Barth 1981).

**23.**

Наше социальное «я» подвержено изменениям, см.: Barth 1969.

**24.**

Теория отношенческой идентичности предполагает, что наша личность определяется нашими отношениями с другими людьми. Эта концепция тесно переплетается с мыслями французского философа Жан-Поля Сартра, однажды язвительно заметившего: «...Если бы евреев не существовало, антисемит выдумал бы их» (Sartre 1965, 13; в рус. пер. – Сартр 2006).

**25.**

Человеческий разум непрерывно оценивает социальную среду на предмет угроз физическому и психологическому выживанию индивида. Социальное выживание требует от нас, чтобы подсознание постоянно сканировало угрозы потребностям в принадлежности и автономии. Вероятно, за этот процесс оценивания в мозге отвечает миндалевидное тело, которое анализирует широкий спектр событий, включая угрозы нашему социальному и физическому благополучию (но не ограничиваясь ими), и действует как «индикатор актуальности» (см.: Sander et al. 2003).

**26.**

Я разработал теорию отношенческой идентичности для решения практических запросов в процессе урегулирования конфликтов. Она базируется на трудах таких выдающихся умов, как Уильям Джеймс, Генри Тэддфел, Эрик Эриксон и Джин Бейкер Миллер. Хотя эта теория опирается на открытия психоанализа, она одновременно является ответом на них. Отец психоанализа Зигмунд Фрейд считал, что людьми управляет принцип удовольствия: мы стремимся к удовольствию и избегаем боли. Он рассматривал людей как существ,

стремящихся к удовлетворению своих либидных потребностей. Психоаналитик Рональд Фэйрбейрн радикальным образом отошел от этого принципа, утверждая, что мы стремимся не к удовольствию, а к объекту. В языке психоаналитиков «объект» – это внутренний образ человека или группы людей, с которыми мы имеем отношения. Таким образом, Фэйрбейрн говорил, что отношения с другими нужны нам не для того, чтобы удовлетворить наши либидные потребности, а как раз наоборот, мы стремимся получить удовольствие от того, что имеем отношения с кем-либо. Нами управляет потребность в отношениях с другими.

**27.**

См.: Barth 1969. Террелл Нортроп анализирует динамику конфликтов на почве идентичности и приходит к заключению, что самая эффективная стратегия для примирения «похоже, та, что начинается... с природы отношений, так как давление изменений на этом уровне будет не таким угрожающим, как на уровне идентичностей сторон» (Northrup 1989, 81).

**28.**

Теория отношенческой идентичности имеет больше общего с отношениями, которые вы формируете, чем с характеристиками, которые вам присущи. По сути, эту теорию можно определить как «перспективную реляционность»: вы определяете свою идентичность, основываясь на восприятии своих отношений с другими.

**29.**

Ученые из разных областей науки сходятся во мнении, что потребности в принадлежности и автономии – это фундаментальные мотивационные факторы, управляющие социальным поведением. Приведу несколько примеров. Мервин Фридман с соавторами проводят различия между доминированием/подчинением и принадлежностью/враждебностью (Freedman et al. 1951). Кэрол Гиллиган различает справедливость и заботу (Gilligan 1982; в рус. пер. – Гиллиган 1992). Эрвин Стауб противопоставляет автономную/индивидуалистическую идентичность и отношенческую/коллективистскую идентичность (Staub 1993). Дебора Колб и Джудит Уильямс проливают свет на важность защиты прав и налаживания связей (Kolb and Williams 2000). Роберт Мнукин, Скотт Пеппет и Эндрю Тулумелло подчеркивают противоречия между ассертивностью и эмпатией (Mnookin et al. 1996). Эрих Фромм противопоставляет самобытную идентичность и чувство единения с миром (Fromm 1941, 39–55; в рус. пер. – Фромм 2016). Эдвард Деси и Ричард Райан проливают свет на то, как воздействует самоопределение на эмоции и поведение (Deci 1980; Deci and Ryan 2000). Лорна Бенджамин (Benjamin 1984) систематизирует данные о противоречиях между автономией и принадлежностью, исходя из структурного анализа социального поведения (CASP); ее работа базируется на изысканиях Генри Мюррея по персонологии; CASP – это система классификации социальных взаимодействий с учетом внимания, принадлежности и взаимозависимости (а следовательно, и автономии), позволяющая объяснить, как люди интерпретируют значение того или иного социального события. Джерри Уиггинс делает обзор научных исследований по теме автономии и принадлежности и их понятийных аналогов (Wiggins 1991).

**30.**

Автономия и принадлежность до некоторой степени устойчивы: ваши отношения приобретают структурную стабильность благодаря ролям, которые вы играете, и статусам, которые вы имеете. Эти структуры являются стандартными формами автономии и принадлежности. Например, участники тренинга «Кланы» в Каире быстро примерили на себя роли противников.

Как только они вошли в эту роль, их ожидания от взаимоотношений стали очевидными: отвержение принадлежности и неуважение к потребности другой стороны в автономии.

**31.**

Данные нейронаук позволяют глубже понять нейрохимическую основу чувства принадлежности. Нейромодулятор окситоцин укрепляет доверие в отношениях, и наоборот – доверительные отношения способствуют выработке окситоцина. В одном из исследований Пол Зак и его коллеги обнаружили, что у переговорщиков, которые чувствовали, что их партнер демонстрирует доверие, повышался уровень окситоцина в крови (Zak et al. 2005). В другом исследовании, проведенном Михаэлем Косфилдом с коллегами (Kosfeld et al. 2005), участникам эксперимента вводили окситоцин, после чего те гораздо охотнее доверяли своим партнерам и в инвестиционной игре с использованием реальных денег были готовы больше инвестировать в партнерские предприятия. В третьем исследовании на ту же тему – Беаты Дитцен и ее коллег (Ditzen et al. 2009) – было обнаружено, что интраназальное введение окситоцина улучшает коммуникацию и снижает уровень кортизола у пар, переживающих конфликт.

**32.**

См.: Shapiro 2008.

**33.**

Packer 2006.

**34.**

См.: Eisenberger et al. 2003.

**35.**

См.: Herman 1992, 51.

**36.**

Эдвард Деси в своей работе проливает свет на влияние самоопределения на эмоции и поведение. Если вы ощущаете, что границы вашей свободы несправедливо нарушаются, вы реагируете негативно и можете отказаться от «разумных» интересов ради утоления своей потребности в самоопределении (Deci 1980).

**37.**

Приведенные точки зрения были высказаны в беседах со мной лидерами каждой из сторон конфликта. Кроме того, мой выбор названия территории основан на том, что это название официально используется Государственным департаментом США. И все же, именуя Республику Македонию таким образом, я могу невольно задеть чувство автономии некоторых граждан Греции, которые считают себя единственными, кто имеет право использовать название Македония.

**38.**

Конфликт, вызванный потребностями в автономии и принадлежности, часто происходит на символическом уровне. Яркий пример можно найти в романе чешского писателя Милана Кундеры «Неведение». Главная героиня Ирена возвращается домой в Чехию после 20 лет, проведенных во Франции; ее друзья не проявляют никакого интереса к ее пребыванию за границей, как будто вырезав эти годы из ее жизни. Игнорируя критически важные части

центральной идентичности Ирены – аспекты ее «я», они отгораживаются стеной от ее потребности в автономии, выражающейся в желании быть такой, какой она хочет. Ирену раздражают вопросы принадлежности: «Какие части моей личности мои друзья примут? Какие отвергнут? Смогу ли я вынести отвержение – или мне следует прекратить дружбу с ними?» Как и в реальной жизни, эти вопросы отношений проявляются неявно, посредством символических посланий, например когда чешские друзья не выражают никакого желания попробовать французское вино Ирены (Kundera 2002; в рус. пер. – Кундера 2014).

**39.**

Эти положения Конфуция взяты мной у Дж. Уиггинс (Wiggins 1991), чьим источником является работа Стюарта Хакетта (Hackett 1979, 27–28). Идея изначального единства обнаруживается даже в эволюционной теории Дарвина, которая основана на предположении, что человеческий род обязан своим происхождением взаимосвязи всех живых существ. В этом смысле стремление к трансцендентному единству не более чем желание вернуться к нашему изначальному состоянию единства. Похожую точку зрения высказывает Далай-лама XIV (см.: Dalai Lama 2005).

**40.**

Я описываю различные «структуры» идентичности – ее архитектуру, но солидаризируюсь с открытием психоаналитика Гарри Стека Салливана, обосновавшего, что эти внутриспсихические структуры являются вымышленными: в действительности речь идет не о материальных элементах, а о паттернах преобразования энергии (см.: Greenberg and Mitchell 1983, 91).

**41.**

Что служит источником мысленной установки «мы против них», ведущей к эффекту клана? Теория отношенческой идентичности предполагает, что эффект клана провоцирует угроза важным аспектам автономии и принадлежности. Реалистическая теория группового конфликта доказывает, что толчок к формированию внутригрупповой идентичности и этноцентризма дает угроза военным, политическим, социальным или финансовым ресурсам группы. Теория социальной идентичности предполагает, что одно лишь отождествление себя с группой может стать достаточным основанием для конфликта: отдельные личности идентифицируют себя с группой и стремятся положительно отличаться на фоне других групп. Подробнее о реалистической теории группового конфликта см.: Sherif et al. 1961, 155–84; Campbell 1965; о теории социальной идентичности – Tajfel and Turner 1979.

**42.**

Строго говоря, я определяю эффект клана как жесткое проявление нашей отношенческой идентичности, обостряющее разногласия с другим человеком или группой.

**43.**

Хотя эффект клана побуждает сопротивляться изменениям, он несет также защитную функцию. При таком настрое мы ставим себе целью защитить людей и принципы, которые представляют наибольшую важность для нашей идентичности. На самом деле эволюционные биологи уже давно работают над тем, чтобы количественно определить степень, до которой мы готовы защищать родственников и себе подобных от внешней угрозы. Индийский биолог Джон Холдейн, занимавшийся математикой родственного отбора, язвительно заметил: «Я бы рискнул жизнью ради двоих родных братьев или восьми двоюродных». Его наблюдения заложили основу для правила Гамильтона, согласно которому суть родственного отбора

можно измерить формулой:  $br - c > 0$ . В этой формуле  $b$  означает «повышение шансов на выживаемость особи в случае любого альтруистического поступка со стороны другой особи,  $c$  – цена выживаемости для особи, совершающей альтруистический поступок, и  $r$  – коэффициент соотношения  $b$  и  $c$ . Полученное неравенство определяет условия, по которым естественный отбор должен поддерживать поступки, продиктованные очевидным альтруизмом» (Mock 2004, 20). Когда неравенство выполняется, мы ведем себя альтруистически; когда оно не соблюдается, мы действуем в собственных интересах.

**44.**

В статье в журнале *American Psychologist* (Shapiro 2010) я описываю несколько признаков клановой динамики, которые могут оказаться полезными для самого клана, но одновременно усложнить путь к межгрупповому примирению.

**45.**

Приведенные характеристики эффекта клана, который является фундаментальной составляющей острого конфликта, схожи с характеристиками конфликта, предложенными Льюисом Козером в его классическом труде «Функции социального конфликта» (Coser 1956; в рус. пер. – Козер 2000). Согласно Козеру, чем острее конфликт, тем в большей степени его следствием становятся (1) четко очерченные границы для каждой из сторон; (2) централизованные структуры для принятия решений; (3) структурная и идеологическая солидарность; (4) подавление инакомыслия и отклонения от норм (динамика, которую я отношу к табу).

**46.**

Сильные эмоции могут обострить эффект клана. Экспериментальные исследования демонстрируют, что эмоциональное возбуждение снижает когнитивную сложность социального восприятия, что оборачивается поляризованными оценками действий другой стороны (Paulhus and Lim 1994). Для индивидов или сообществ, существующих в состоянии постоянного страха и опасности, такая поляризация может стать нормой. Как показывают результаты исследований, мы, столкнувшись с угрозой жизни, начинаем придавать большее значение своей группе и обесценивать чужаков (Greenberg et al. 1990).

**47.**

Ганс Магнус Энценсбергер, выдающийся немецкий политический и литературный критик, предполагает, что проблема межгруппового конфликта заключается не в раздроблении, а в аутизме: группы изолируют себя в своих страданиях и чувстве собственной непогрешимости и не могут услышать кого-нибудь вне своего круга, получить новую информацию. Им не хватает эмпатии и вытекающей из нее способности познавать благодаря видению других (Enzensberger 1994).

**48.**

Maalouf 2001, 31.

**49.**

Возможно, ограниченность, порождаемая эффектом клана, частично объясняется нейробиологическими помехами в выражении эмпатии, которые возникают в тот момент, когда вы классифицируете другую сторону как чужака. Главный участок головного мозга, который включается в работу, когда мы начинаем анализировать собственные мысли и чувства, называется вентральная префронтальная кора. Удивительно, что этот участок активируется в

большей степени, когда вы узнаете мнение того, кого ощущаете похожим на себя, и в меньшей степени, когда вы слушаете точку зрения того, кого считаете непохожим на себя. Получается, что мы склонны выражать эмпатию прежде всего людям, с которыми ощущаем родство и подобие (Jenkins et al. 2008). Это согласуется с моей убежденностью в том, что в ситуации конфликта нам необходимо почти силой принуждать себя с пониманием отнестись к другой стороне. Когда мы оказываемся в когтях эффекта клана, эмпатия по отношению к противнику не проявляется автоматически.

**50.**

Келли Ламберт и Крейг Ховард Кинсли обсуждают похожую реакцию тревоги, которая возникает, когда мы сталкиваемся с реальной или воображаемой угрозой (Lambert and Kinsley 2010). Эксперт по конфликтологии Террелл Нортроп описывает четыре стадии эскалации конфликта, в который вовлечена идентичность: угроза, искажение социальной реальности (чтобы избежать признания угрозы ложной), утрата гибкости в восприятии действительности и негласная договоренность продолжать конфликтные отношения (Northrup 1989).

**51.**

Угроза идентичности вызывает страх распада личности. Динамичное разъединение, следовательно, оберегает идентичность, выстраивая защитные стены, которые могут подстрекать враждебные чувства и по иронии судьбы создавать условия для экзистенциального конфликта.

**52.**

Психоаналитик Вamik Волкан описывает два типа идентичности (Volkan 1996). Личную идентичность можно сравнить с одеждой, которую носим только мы сами; она защищает нас от опасностей окружающей среды. Социальная идентичность похожа на «большой брезентовый шатер», который защищает вас и всех, кто в нем находится. Пока шатер прочен и лидер поддерживает его, социальная идентичность не требует к себе внимания. Но если кто-нибудь толкнет шатер и он зашатается, все, кто находятся внутри, начинают испытывать страх за свою общую безопасность и стараются снова укрепить его. С точки зрения теории социальной идентичности эффект клана способствует расколу между группами, так как проливает свет на социальную идентичность каждой стороны конфликта, что подавляет доброжелательные отношения с другими группами и усиливает внутригрупповую солидарность. Конфликт создает ощущение «мы и они» (Korostelina 2007, 44).

**53.**

Нарциссизм малых различий, возможно, имеет эволюционные корни. Дарвин говорил о «борьбе за существование», которая заключается не в межвидовой конкуренции, а в конкуренции между ближайшими родственниками за некое наследственное инновационное преимущество, позволяющее передать свои гены следующим поколениям. Выживание на уровне видов чаще всего подвергается риску из-за соперничества не между видами, а внутри самих видов. См.: Lorenz 1966.

**54.**

По мере того как наш мир становится все более взаимосвязанным благодаря интернету и смежным технологиям, у нарциссизма малых различий появляется все больше возможностей выйти на первый план. Социальное поле для сравнения нас с другими расширилось до бескрайних размеров, и нам необходимо прилагать больше усилий для защиты психологических границ нашей личности с целью сохранения индивидуальности.

**55.**

Матрица отношений является упрощенным представлением субъективного поля человеческих отношений, так как оба чувства, автономии и принадлежности, включают множество измерений. Скажем, религиозный человек, который преклоняется перед божественным началом, жертвует своей автономией во имя божественного; тем не менее посредством того же действия он одновременно расширяет свою автономию, присоединяясь к силе, которая, по его убеждению, подарит ему вечное блаженство. Другой пример: ссорящиеся влюбленные испытывают сильную любовь друг к другу, но одновременно затаенную злость и обиду; они чувствуют себя автономно в одних вопросах и скованными рамками своих отношений в других.

**56.**

Сьюзан Ретцингер и Томас Шефф уверены, что источником затяжных конфликтов является «двумодальное отчуждение»: изоляция групп друг от друга с одновременным поглощением индивидов внутри каждой группы (Retzinger and Scheff 2000). Это согласуется с эффектом клана, при котором мы дистанцируемся от других кланов и сливаемся с «нашими».

**57.**

Напряженная борьба является центральным компонентом многих теорий о человеческой мотивации. Религиозные тексты описывают борьбу между добром и злом, светом и тьмой. Психологи оперируют понятиями конструктивных и деструктивных сил в конфликте, что отсылает нас к новаторским трудам Зигмунда Фрейда, который заявил о фундаментальной борьбе между влечением к смерти (танатос) и влечением к жизни (эрос). В знаменитом письме к Альберту Эйнштейну Фрейд выражал пессимизм по поводу того, что люди когда-нибудь смогут обуздать свои агрессивные инстинкты: «...речь идет не о том, чтобы полностью устранить человеческую склонность к агрессии; можно попытаться так изменить ее направление, чтобы она не обязательно находила свое выражение в виде войны... Если готовность к войне проистекает из инстинкта деструктивности, то ближайшим средством будет призвание противоположного ему инстинкта, Эроса. Все, что устанавливает эмоциональные связи между людьми, должно противостоять войне» (Freud 1933; в рус. пер. – Фрейд 1992).

**58.**

Пять ловушек можно рассматривать как внутренние процессы, имеющие целью изгнать негативные чувства из поля сознания. Если некто преступает табу, оскорбляет святыню или вновь и вновь воспроизводит старые стереотипы (и, пользуясь понятием Пола Расселла, «не чувствует»), мы способны вынести невыносимое посредством механизма психологического вытеснения. Фрейд разработал конструктивную схему сопротивления и вытеснения, чтобы показать, как «вытеснение несовместимого понятия в область бессознательного и последующая блокировка его аффективного заряда с целью не допустить его скорейшего высвобождения позволяет понятию оказать свое патогенное воздействие» (Greenberg and Mitchell 1983, 33).

**59.**

Согласно утверждению Далай-ламы XIV, буддистский философ Дхармакирти, живший в VII в., сформулировал психологический закон, гласящий, что два противоположных состояния духа не могут сосуществовать наравне: одно всегда подавляет другое. Он заявил, что, если одно состояние сильнее, другое слабее. Если вам горячо, значит, вам не холодно. Если вы радуетесь, значит, вы не грустите. Далай-лама продолжает мысль философа, говоря, что

«культивирование состояния любящей доброты со временем может уменьшить силу ненависти в сознании» (Dalai Lama 2005, 146). Из этого можно сделать следующий вывод: вместо того чтобы тратить слишком много энергии на нейтрализацию пяти ловушек, следует стремиться к тому, чтобы устанавливать перекрестные связи, которые усиливают позитивные эмоции. Однако, если эмоциональные раны глубоки, обязательным предварительным условием, как правило, становится заживление этих ран; лишь затем стоит браться за укрепление позитивных отношений.