
Оглавление

Глава 1	Точка перехода.....	11
Глава 2	Третья альтернатива: принцип, парадигма и процесс синергии.....	18
Глава 3	Третья альтернатива на работе.....	101
Глава 4	Третья альтернатива в семье.....	165
Глава 5	Третья альтернатива в школе	213
Глава 6	Третья альтернатива и закон.....	257
Глава 7	Третья альтернатива в обществе	291
Глава 8	Третья альтернатива в мире	387
Глава 9	Жизнь по принципу Третьей альтернативы	427
Глава 10	Изнутри наружу	447
	Благодарности.....	452
	Об авторе	455
	Предметный указатель.....	456

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

Аристотель

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

Бакминстер Фуллер

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

Толковый словарь Webster

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

Джордж Льюис

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

Стивен Кови

Синергия возникает, когда целое превышает сумму его частей.

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

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

Глава I

Точка перехода

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

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

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

Поэтому я и горел желанием написать эту книгу.

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

Фактически это ключ к решению самых сложных жизненных проблем.

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

Поняв и воплотив в жизнь принцип, изложенный в этой книге, вы сумеете не только справиться со своими проблемами, но и сделать следующий шаг — обеспечить себе будущее, превосходящее самые смелые

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

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

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

- с отцом, который одним невероятным вечером избавил дочь от многолетней безысходности, поставившей ее на грань самоубийства;
- с молодым индийцем, решающим проблему электроснабжения миллионов бедняков — почти без всяких расходов;
- с шефом полиции, наполовину снизившим уровень преступности среди несовершеннолетних в крупном канадском городе;
- с женщиной, которая возвращает к жизни загрязненную гавань Нью-Йорка, — также почти без затрат;
- с супругами, которые еще недавно едва общались, а теперь вместе смеются, вспоминая о тех трудных временах;
- с судьей, сумевшим быстро и мирно уладить самое крупное дело о загрязнении окружающей среды в истории США, даже не открыв дверь в зал судебных заседаний;
- с директором школы для детей рабочих-иммигрантов, повысившим с жалких 30% до потрясающих 90% долю выпускников и в три раза — уровни овладения основными умениями, не вложив ни одного дополнительного доллара;
- с матерью-одиночкой, чья беспощадная конфронтация с сыном-подростком сменится взаимопониманием и привязанностью;
- с врачом, излечивающим почти всех своих пациентов от смертельного заболевания за малую толику той цены, которую назначают другие врачи;

¹ Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

- с командой, превратившей Таймс-Сквер, некогда клоаку, полную жестокости и скверны, в главную приманку для туристов в Северной Америке.

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

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

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

Вы можете применить этот принцип в случае:

- серьезного конфликта с начальником или сослуживцами;
- брака, раздираемого «непримиримыми противоречиями»;
- конфликта со школой, где учится ваш ребенок;
- денежных затруднений;
- необходимости принятия критически значимого решения на работе;
- раздоров по любым вопросам среди ваших соседей;
- беспрерывных распрей между родственниками — даже если они вообще отказываются разговаривать друг с другом;
- проблемы лишнего веса;
- неудовлетворенности работой;
- нежелания ребенка «выговориться»;
- заковыристой проблемы, которую нужно решить ради клиента;
- ситуации, когда вас могут привлечь к суду.

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

Я вхожу в группу мировых лидеров, цель которой — установить более дружественные отношения между Западом и исламским миром. В ней состоят бывший госсекретарь США, видные имамы и раввины, ведущие фигуры международного бизнеса и специалисты по урегулированию

конфликтов. На первой нашей встрече стало очевидно, что у каждого стоят на повестке собственные вопросы. Все держались весьма официально и натянуто, напряжение ощущалось буквально физически. Было воскресенье.

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

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

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

- *В личной жизни.* Личная проблема большинства — гнет чрезмерной работы, которая вдобавок не приносит удовлетворения. У многих проблемы с межличностными отношениями. Типичен ответ одного менеджера среднего звена из Европы: «Я испытываю вечный стресс, я перегорел и выдохся и не имею ни времени, ни сил ни на что свое». Вот еще один ответ: «Моя семейная жизнь идет наперекосяк, из-за этого разваливается и все остальное».
- *На работе.* Разумеется, главное, что беспокоит людей в связи с работой, — это нехватка капитала и низкая прибыль. Но многих волнует еще и перспектива отставания в глобальной экономике: «Мы глубоко завязли в своей 100-летней традиции... С каждым днем мы все менее актуальны... Слишком слабо задействуются креативность и предприимчивость». Топ-менеджер из Африки написал: «Я работал в международной компании, но в прошлом году подал в отставку. Ушел, потому что больше не видел смысла в том, что делаю».
- *В мире.* По мнению наших респондентов, три главные проблемы, стоящие перед нами как семьей людей, это войны и терроризм, бедность и постепенное уничтожение окружающей среды. В словах менеджера среднего звена из Азии звучит мольба: «Наша страна — одна из самых бедных в Азии. Это всеобщий вопль — наше население в массе своей

живет в нищете. У нас не хватает рабочих мест, уровень образования низок, инфраструктура малодоступна, долг огромен, управление просто из рук вон и пыльным цветом цветет коррупция»².

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

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

Так разгорается лихорадка раздоров, и мы действительно рискуем заболеть. «Меня глубоко беспокоит то, как вся наша культура демонизирует Другого... Худшие эпохи человеческой истории начинались именно с этого — с негативизма в адрес инаковости. А дальше скатывались в жестокий экстремизм», — говорит специалист по охране здоровья Элизабет Лессер³. Мы слишком хорошо знаем, к чему все это приводит.

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

- Мы встаем на путь конфронтации, когда больше *не будем* чего-то терпеть, но *станем* отыгрываться на своих «врагах»?
- Мы изображаем жертву, пассивно дожидаясь спасителя?
- Мы доводим идею позитивного мышления до абсурда, в безграничном благодушии просто отрицая проблемы?
- Мы сидим сиднем и стоически терпим проблемы, даже не надеясь, что они когда-нибудь разрешатся? Иначе говоря, фактически пребываем в убеждении, что любые рекомендации о том, как нам наладить свою жизнь, — не более чем плацебо?
- Мы тянем привычную ляжку, как большинство доброжелательных людей, т. е. продолжаем делать то, что делали всегда, в слабой надежде, что все *как-нибудь* само устроится?

Как бы мы ни подходили к своим проблемам, результат предсказуем. Распря рождает распря, жертвы впадают в зависимость от спасителей, реальность жестоко мстит за свое отрицание, циники ничего не создают.

² Полный текст отчета «Третья альтернатива: самые серьезные препятствия» выложен по адресу http://franklincoveyresearch.org/catalog/3rd_alternative_survey_2011.pdf.

³ Elizabeth Lesser, "Take the 'Other' to Lunch," *dotsub.com*, no date, <http://dotsub.com/view/6581098e-8c0d-4ec0-938d-23a6cb9500eb/viewTranscript/eng>.

Делать же то, что мы делали всегда, уповая, что *на сей раз* результат окажется иным, означает не считаться с реальностью. Альберту Эйнштейну приписывают слова: «Мы не можем решить важные проблемы на том же уровне мышления, на котором их создали».

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

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

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

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

Третя аьтернатива



Глава 2

Третья альтернатива: принцип, парадигма и процесс синергии

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

Я называю его Третьей альтернативой.

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

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

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



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

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

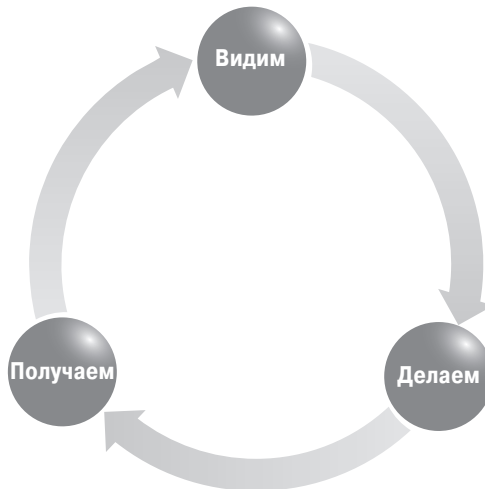
Парадигма — это схема или модель мышления, влияющая на наше поведение. Это нечто вроде карты, помогающей нам выбрать направление. Карта, которую мы *видим*, предопределяет то, что мы *делаем*, а то, что мы *делаем*, предопределяет результаты, которые мы *получаем*. Смените парадигму — и ваше поведение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

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

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

Если я защитник окружающей среды и моя парадигма, или мысленная карта, содержит только прекрасный нетронутый лес, я захочу его сохранить. А если вы застройщик и в вашей мысленной карте — исключительно нефтяные месторождения, вам захочется пробурить скважину.

Видим — Делаем — Получаем



Видим—Делаем—Получаем. Наши парадигмы мышления управляют нашим поведением, которое в свою очередь предопределяет последствия наших действий. Мы ПОЛУЧАЕМ результаты исходя из того, что ДЕЛАЕМ, а то, что мы ДЕЛАЕМ, зависит от того, каким мы ВИДИМ мир вокруг нас.

Обе парадигмы могут быть вполне правильными. Вот он, первозданный лес — но на этой земле есть и нефтяное месторождение. Проблема в том, что ни одна из этих парадигм не является *полной* — и не может ею быть. Оказывается, листья томата *действительно* ядовиты, так что «антипомидорная» парадигма также отчасти верна. Одни мысленные карты более полны, другие — менее, но ни одна не может быть совершенно полной, поскольку карта — это не территория. Как сказал Дэвид Лоуренс, «любая полуправда в конце концов приходит к самоотрицанию в противоположной полуправде».

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

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

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

Но возможно другое развитие событий — вдохновляющее. Это случается, если я, глядя на вас, говорю себе: «Возможно, мы могли бы найти лучшее решение, чем то, которое видится каждому из нас в отдельности. Не поискать ли Третью альтернативу — ту, что прежде даже не приходила нам в голову?» Сомневаюсь, что кто-нибудь когда-нибудь задает такой вопрос. А ведь это ключ не только к разрешению конфликтов, но и к изменению будущего.

Принцип синергии

К Третьей альтернативе ведет процесс, называемый синергией. Синергия — то, что происходит, когда один плюс один равняется 10 или 100, а то и 1000! Это великий результат совместной решимости двоих или более уважающих друг друга людей выйти за рамки своих предубеждений и преодолеть серьезное препятствие. Суть синергии — энтузиазм,

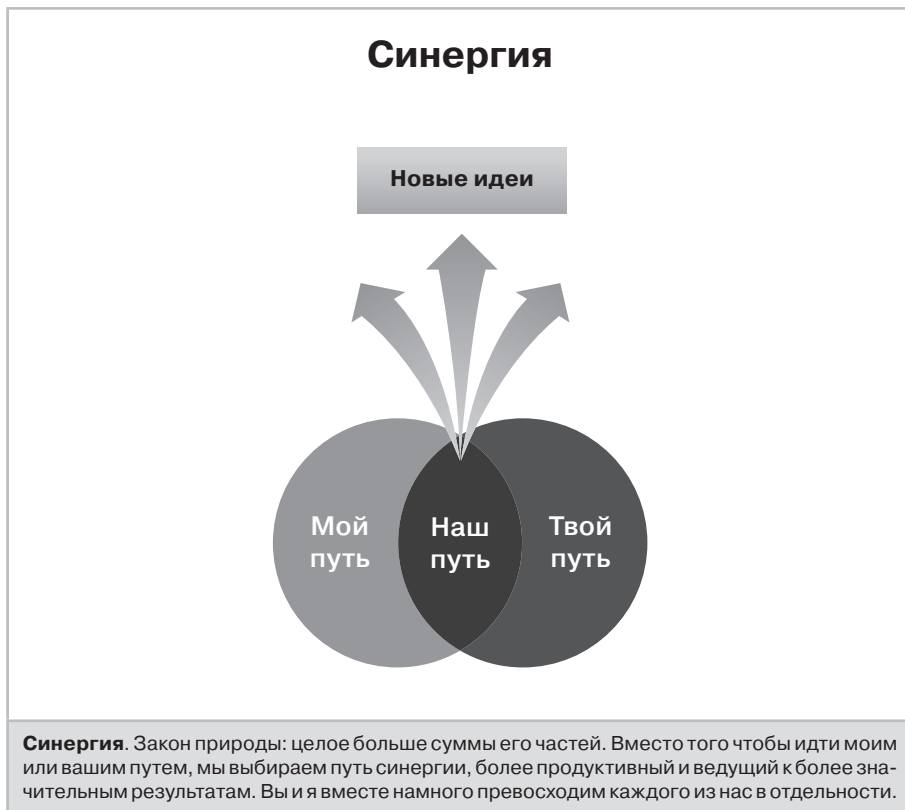
энергия, изобретательность, счастье творения новой реальности, которая будет значительно лучше прежней.

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

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

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

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



Неправильно. Если соединить железо, хром и никель в нужной пропорции, получится сплав, выдерживающий давление в $21\,000\text{ кг/см}^2$! Это на 6300 больше, чем $14\,700\text{ кг/см}^2$, — дополнительная прочность, взявшаяся словно бы из ниоткуда. Вместе эти металлы на 43% прочнее, чем по отдельности. Это эффект *синергии*⁴.

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

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

Замечательный пример человеческой синергии — музыка. Ритмы, мелодии, гармония и индивидуальный стиль сливаются в музыкальное

⁴ Пример взят из кн.: R. Buckminster Fuller, *Synergetics-Explorations in the Geometry of Thinking* (New York: Macmillan, 1975), 6.

творение, отличающееся новым богатством и глубиной. Музыковеды утверждают, что в истории человечества музыка по большей части была импровизационным искусством — люди вместе играли или пели то, что подсказывал им момент. Запись музыки в фиксированной форме — открытие нового времени. Даже сегодня некоторые из самых притягательных музыкальных стилей, например джаз, остаются импровизационными.

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

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

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

Синергия — сущность семьи. Каждый ее член вносит свой неповторимый вклад в общую гармонию. Когда дитя улыбается матери, это не просто симбиоз — не просто взаимовыгодное совместное существование, а нечто большее. Как говорит мой друг Колин Холл, синергия может быть одним из названий любви.

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

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

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

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

Креативная ненасильственность

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

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

С этого момента Ганди и начал создавать философию ненасилия и применять ее в собственной жизни, а также в борьбе за справедливость в Южной Африке. В конечном счете он провел там 22 года, а затем вернулся в Индию и возглавил освободительное движение. Его итогом стала независимая страна, и такого результата не мог предугадать никто⁵.

⁵ Цит. в: Stephen R. Covey, "The Mission Statement that Changed the World," *The Stephen R. Covey Community*, <http://www.stevencovey.com/blog/?=14>.

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

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

Уроки музыки

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

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

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

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

немного ознакомились с несколькими иностранными языками, распевая народные песни других стран.

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

Всеобщий менеджмент на основе качества

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

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

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

Мышление меж двух альтернатив

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

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

Те, кто мыслит меж двух альтернатив, зачастую попросту *не воспринимают* других как личности, поскольку обращают внимание лишь на их идеологию. Они не ценят иные точки зрения, поэтому даже не пытаются их понять. Внешне «двухальтернативщики» могут демонстрировать



уважение к собеседнику, однако в действительности не слушают его, их цель — манипулировать им. Они всегда нападают, поскольку не чувствуют внутренней уверенности: на кону их территория, их «Я-идеал», сама их идентичность. В конечном счете, стратегия этих людей в отношении других — «выявить и уничтожить». Для них один плюс один равно нулю или того меньше. Какая уж тут синергия!

Возможно, вы уже сомневаетесь, со всяким ли человеком можно достичь синергии. Это может быть очень трудно в отношениях с людьми, умственно или эмоционально ограниченными, не умеющими владеть собой. Разумеется, невозможна синергия с психопатом. Но в большинстве своем люди — это просто люди. У мышления меж двух альтернатив есть скрытая проблема — коварная ловушка, в которую все мы, обычные рациональные люди, то и дело попадаем. Ее иллюстрирует рисунок: «Люди с моей стороны [выберите характеристики из столбца А]. Люди с твоей стороны [выберите характеристики из столбца Б]».

А	Б
Хорошие	Плохие
Великодушные	Бессердечные
Умные	Тупые
Мудрые	Глупые
Рациональные	Иррациональные
Добродетельные	Порочные
Гибкие	Бесчестные
Гениальные	Идиоты
Патриоты	Изменники
Лучшие люди в мире	Худшие люди в мире

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

Кроме того, такой тип мышления становится камнем преткновения, когда перед нами возникает дилемма — проблема, у которой как будто и нет удовлетворительного решения. Я то и дело слышу о таких проблемах, вы тоже. Преподаватель говорит: «Я не могу поладить с этой школьницей, но не могу и избавиться от нее». Глава предприятия говорит: «Мы не можем развивать бизнес без дополнительного капитала, но нам его не привлечь, пока бизнес не разрастется, — классический заколдованный круг». Политик говорит: «Мы не можем позволить себе качественное медицинское обслуживание для всех, но не можем и бросить людей без помощи, если

им нечем платить». Директор по сбыту говорит: «Два моих лучших продавца постоянно подсиживают друг друга. Но без них мы потеряем лучших клиентов». Жена говорит: «Я не могу жить с мужем, но и без него я жить не могу».

Рога дилеммы

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

Несложно понять неуверенность человека, мыслящего меж двух альтернатив, перед лицом такой дилеммы. Одни сдаются и отступают. Другие набрасываются на один ее «рог» и тащат за собой всех остальных. Эти люди так одержимы убежденностью в собственной правоте, что готовы защищать ее буквально до последнего вздоха; как говорится, «на миру и смерть красна». Третьи выбирают «рог», на котором испустят дух, — таким им представляется их долг. Никто из них не видит Третьей альтернативы.

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

«Господствующие середнячки»

Одно из разрушительных следствий мышления меж двух альтернатив — утрата надежды. Среди участников любой «дискуссии по основополагающим вопросам» всегда есть «господствующие середнячки» — люди, не отождествляющие себя ни с одной из сторон. Обычно их отталкивают крайности мышления меж двух альтернатив. Они верят в командную деятельность и партнерство, могут взглянуть на дело с точки зрения другой стороны, но не умеют видеть Третью альтернативу. «Господствующие середнячки» не признают, что у проблемы есть настоящее *решение*, будь

то конфликт с начальником, неудачный брак, судебное разбирательство или борьба между Израилем и Палестиной. Именно такие люди говорят: «Нам с этим не справиться. Договориться невозможно. Решения нет».

Они верят в компромисс и считают, что это лучшее, на что можно рассчитывать. У компромисса хорошая репутация, и возможно, он не дал усугубиться многим проблемам. Согласно словарным статьям, обе стороны при компромиссе «отдают, приносят в жертву или уступают» часть своего интереса ради того, чтобы достичь соглашения. Это результат «проиграл/проиграл» — противоположность результата «выиграл/выиграл». Люди, достигшие компромисса, возможно, будут удовлетворены — но не счастливы. Отношения ухудшаются, и очень часто распря разгорается с новой силой.

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

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

Парадигмы синергии

Итак, люди, шагнувшие за рамки двух альтернатив к ментальной установке на синергию, — Ганди, Деминг и Надя, мама-меломанка — редки, но очень влиятельны, креативны и продуктивны. Для них любая дилемма

автоматически ложна. Они сдвигают парадигмы, создают инновации, меняют правила игры.

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

Нижеследующий рисунок наглядно противопоставляет привычное, обыденное мышление меж двух альтернатив и парадигму мышления по принципу Третьей альтернативы. Как видите, мышление меж двух



альтернатив на каждом этапе все дальше и дальше уходит от креативных решений. Без парадигм мышления по принципу Третьей альтернативы они просто невозможны. Одна парадигма служит основанием для другой, поэтому важна их последовательность. Почему это так, а не иначе?

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

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

	Мышление меж двух альтернатив	Мышление по принципу Третьей альтернативы
1	Я вижу только свою «сторону»	Я вижу свою независимость от своей «стороны»
2	Я воспринимаю тебя стереотипно	Я вижу тебя как человеческое существо, а не просто как представителя твоей «стороны»
3	Я защищаюсь от тебя, поскольку ты не прав	Я обращаюсь к тебе, поскольку ты смотришь на вещи иначе
4	Я нападаю на тебя. Мы воюем друг с другом	Я вступаю с тобой в синергические отношения. Совместно мы создаем восхитительное будущее, которого ни один из нас не мог предвидеть

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

Необходимо выполнить три первых условия, чтобы получить возможность удовлетворить четвертое. Затем мы можем учиться и развиваться вместе в направлении подлинного решения «выиграл/выиграл», нового для нас обоих. «Я вступаю с тобой в синергические отношения», только если мой менталитет опирается на понимание множественности возможных вариантов, восхитительной, креативной и в конечном счете вознаграждающей альтернативности, о которой мы прежде и помыслить не могли⁶. Давайте поближе ознакомимся с каждой из парадигм.

Парадигма I: «я вижу себя»

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

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

Я — не просто «моя сторона» в конфликте. Я — нечто большее, чем сумма моих предубеждений, партийных воззрений и предрассудков. Мои мысли не предопределены семьей, культурой или компанией. Перефразируя Бернарда Шоу, я — не крохотный комочек эгоизма и недовольства, жалующийся, что мир не таков, как я (или мы) привык думать. Я способен мысленно отстраниться от самого себя и оценить, насколько мои парадигмы влияют на мои действия.

Парадигма «я вижу себя» резко контрастирует с типичной парадигмой «я вижу свою “сторону”», что демонстрирует таблица на с. 35. В любом конфликте то, что мы *видим*, определяет то, что мы *делаем*, а то, что мы *делаем*, определяет результаты, которые мы *получаем*.

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

⁶ Дополнительно об условиях, способствующих развивающимся, креативным отношениям, чит. в: Carl Rogers, *On Becoming a Person* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 1995), 61–63.