

Джордж  
Колризер



**СПА  
СИТЕ  
ЗА  
ЛОЖ  
НИКА**

Как разрешать  
конфликты  
и влиять  
на людей

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

	Предисловие .....	9
	Введение .....	13
[Глава 1]	Не являетесь ли вы заложником, сами того не зная? .....	23
[Глава 2]	К свободе — через внутреннее видение .....	50
[Глава 3]	Что дает глубокая эмоциональная взаимосвязь .....	77
[Глава 4]	Что такое «опорный пункт» с точки зрения психологии .....	122
[Глава 5]	Искусство управления конфликтами .....	175
[Глава 6]	Эффективный диалог .....	211
[Глава 7]	Возможности переговорного процесса .....	248
[Глава 8]	Управляйте эмоциями .....	287
[Глава 9]	Сохраняйте разум свободным .....	327
	Благодарности .....	357
	Об авторе .....	362
	Библиография .....	365

К истине можно прийти только путем диалога.  
*Джордж Колризер*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Предисловие

Книга Джорджа Колризера не похожа на другие работы, посвященные проблемам управления. На нее наложил отпечаток личный опыт автора, не один год принимавшего участие в переговорах об освобождении заложников. Чтобы пояснить, что значит «оказаться в заложниках», Джордж Колризер описывает эмоционально окрашенные и иногда пугающие ситуации. Результат его работы оказался весьма продуктивным, и темы, которые поднимает Колризер и которые приглашают читателя к путешествию в «свободное от оков» состояние сознания, напрямую касаются как бизнеса, так и частной жизни.

Впервые я встретился с Джорджем много лет назад, когда он вел программу по обучению руководителей Accenture. Благодаря этой программе я имел честь видеть Джорджа за работой. Со временем я осознал силу его концепции переговоров с террористами, в которой основное внимание уделяется управлению конфликтами, глубокому эмоциональному контакту и диалогу. Подход Джорджа Колризера помогает преодолевать многие преграды на пути к эффективному управлению.

[10]

Общаясь с Джорджем, люди навсегда запоминают две вещи. Первое — это возможность управлять фокусом «Я». По мнению Джорджа, человек сам определяет, что он может и чего не может, это вопрос личного выбора. Джордж подчеркивает: мы подготавливаем успех в жизни и бизнесе, фокусируя «Я» на конечных результатах, к которым стремимся.

На протяжении тридцати лет я работал с сотнями различных организаций и пришел к твердому убеждению, что лучших результатов достигают люди или компании, которые в любой ситуации видят в первую очередь не минусы, а возможности, которые можно из нее извлечь. В жизни каждого человека встречаются более или менее благоприятные обстоятельства. Я считаю, что именно непростые ситуации позволяют выявлять лучших руководителей. В трудные времена они способны действовать, а не искать оправдания неудачам. Такие лидеры отказываются быть «побежденными».

Этот подход глубоко повлиял на меня лично. Лидеры могут оказывать влияние, мотивировать людей и вдохновлять их на достижение небывалых результатов. Оптимизм и позиция «можно сделать» — вот отличительные признаки выдающегося руководителя. На мой взгляд, это ключевые составляющие стиля жизни тех, кого не устраивает роль жертвы.

Другое неизгладимое впечатление от работы с Джорджем — это его подход к конфликтам. Как он показывает на занятиях, руководитель должен уметь «выложить рыбу на стол»: не ходить вокруг да около, а признать существование проблемы и взаимодействовать с оппонентом честно и уважительно.

Неудивительно, что многие руководители прилагают немало сил, чтобы реализовать подход Колризера на практике. Джордж поощряет их, напоминая, что к истине можно прийти только путем диалога. Большинство согласится с тем, что руководители должны уметь слушать и участвовать в диалоге. Однако Джордж показывает, что фактически многие непроизвольно блокируют диалог или становятся заложниками тех, кто сопротивляется эффективному взаимодействию. Эта мысль крайне важна, поскольку при правильно построенном руководстве диалог и конфликт позволяют сделать рабочие группы сильнее и помогают людям чувствовать свою сопричастность общему делу.

Темы, рассматриваемые в книге, отражают общую позицию Accenture в отношении целей, которые она ставит перед собой для обеспечения высокого качества работы. Мы убеждены, что наиболее успешные организации имеют выдающихся руководителей, позволяющих людям проявить себя с наилучшей стороны. У них также есть свои «секреты мастерства», составляющие суть организации, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Думаю, Джордж со мной согласится. Он понимает, что сейчас главная задача организаций, больших и малых, — это дать людям возможность почувствовать свои силы, не пасовать перед трудностями и действовать с позиции победителей, а не побежденных. Совет Джорджа состоит в следующем: руководители должны помочь подчиненным осознать свои возможности и сделать так, чтобы сотрудники «захотели» понять, к чему они стремятся, и достичь желаемого.

Истории, рассказанные Джорджем, напоминают, что можно не быть жертвой обстоятельств. У человека всегда

[ 11 ]

[12] есть силы действовать, и результат зависит только от нас самих. В этом все дело.

Книга, несомненно, внесет нечто новое в представление о лидерстве и бизнесе, и я хочу поблагодарить Джорджа за то, что он поделился своим опытом со всеми нами. Его находки могут принести пользу каждому человеку и каждой организации, стремящейся работать на самом высоком уровне. Эта книга вдохновит вас на то, чтобы повысить свои ставки в игре!

*Джо Форхенд, президент Accenture*

# Введение

Замысел этой книги возник после одного случая, произошедшего со мной в молодости. Я работал психологом в полиции Дейтона, штат Огайо, и сопровождал полицейских в больницу, куда доставили пациента с колотой раной, нанесенной его подругой. Этот человек был в ярости. Во время нашего разговора он внезапно выхватил большие ножницы и сказал, что убьет медсестру и меня. Так мы оказались в заложниках. В течение двух часов мы вели диалог, говоря о захватчике, его ране, опасной для жизни, и о необходимости лечить ее. Переломный момент настал, когда я задал вопрос: «Вы хотите жить или умереть?» Он сказал, что не хочет лечиться. Потом я спросил: «А что будет с вашими детьми, которые потеряют отца?» Было видно, как направление мыслей преступника изменилось: раненый перестал проклинать свою подругу и полицию и начал говорить о детях. В конце концов он согласился положить ножницы и позволил медсестре и бригаде хирургов заняться его раной. После того как оружие было сложено, произошло нечто еще более удивительное: этот «неистовый» человек подошел ко мне, со слезами на глазах



[ 14 ]

обнял меня и сказал: «Спасибо, Джордж, я забыл, как горячо я люблю своих малышей». Слова благодарности преобразили меня, и я поверил в силу эмоционального контакта и диалога, в возможность переговоров даже с самыми опасными людьми. Меня удивило, как легко изменились мои чувства и как от внезапного ужаса я сумел перейти к спокойной решимости.

Я начинал карьеру как клинический психолог, психолог в полиции, переговорщик с захватчиками заложников и радиоведущий. Сейчас я профессор, занимающийся вопросами лидерства и организационного поведения, но уроки, полученные мной в тот вечер 1968 года, не утратили своего значения. Я понял, что опыт переговорщика можно успешно применять, когда люди ощущают свое бессилие и считают ситуацию «безвыходной», когда их можно в переносном смысле слова назвать заложниками. Ведь всевозможные ловушки подстерегают нас в частной и профессиональной жизни каждый день.

Моя цель — поделиться опытом, приобретенным в переговорах с захватчиками заложников, чтобы его можно было применить в житейских ситуациях. «Быть в заложниках» — это значит чувствовать себя загнанным в ловушку, ощущать свое бессилие и беспомощность. Эта книга адресована в первую очередь руководителям, но она может быть полезна и в различных повседневных ситуациях.

В течение всей жизни, работая с людьми, рабочими группами и организациями, я сталкивался с теми, кто оказывался в заложниках у окружающих, у ситуации и даже у собственных эмоций. Никто не приставлял им к виску пистолет, но они вели себя как настоящие пленники. Фактически, сами того не замечая и не осознавая своих возможностей, эти люди психологически

становились заложниками. Я встречал и других людей, которые легко могли оказаться пленниками окружающих или обстоятельств, но сумели избежать этого. Сравнение с заложником позволяет описать и понять поведение людей в различных ситуациях, а знакомство с работой переговорщика помогает избежать попадания в ловушки, которые расставляет нам жизнь.

История моей жизни во многом определила мой интерес к этой проблеме. Я родился на ферме в Огайо, в семье, где росло пятеро детей. Земля принадлежала родителям, и они занимались земледелием и разводили птицу. Как старший из сыновей, в тринадцать лет я поступил в католическую семинарию и собирался стать священником. В семинарии я многому научился: жить среди людей; чередовать интенсивные занятия, учебу и игры; формировать волю и характер; заниматься медитацией и укреплять свой дух. Плохо было то, что я лишился жизни «нормального» подростка. Восемь проведенных с пользой лет подвели меня к тяжелому испытанию: я не мог признаться себе в том, что не хочу быть священником. Как я сказал бы сейчас, я оказался заложником противоречивых чувств, связанных с пребыванием в семинарии. Мне посчастливилось встретить мудрого, необыкновенного человека, отца Эдварда Мазьерса, ставшего моим старшим другом. Однажды во время беседы этот человек, умудренный опытом, посмотрел мне в глаза и мягко сказал: «Джордж, ты свободен. Ты вправе выбирать тот путь, который хочешь». Я почувствовал нечто вроде вспышки молнии, озарившей мою дальнейшую судьбу. Слова священника и его искренность поразили меня до глубины души. Наступившая тишина была для меня сладостна, ибо разум узрел истину. Разразившись слезами облегчения, я попросил духовного

[ 16 ]

отца повторить эти прекрасные слова. Они отворили двери темницы, которую я сам себе построил. Тогда я понял одну из главных жизненных истин — ту, что Уоррен Беннис назвал «горнилом лидерства»: бывают моменты, когда терпение и убеждения подвергаются серьезным испытаниям, и тогда наши действия определяют и изменяют дальнейшую жизнь. В то время мне шел двадцать второй год. Но еще год миновал, прежде чем я смог проститься с семинарией окончательно.

Мысленно возвращаясь к тем временам, я осознаю, что был заложником собственных эмоций. Я находился в этой ситуации гораздо дольше, чем следовало. Я не мог справиться с горем утраты того, что стало привычным, с преимуществами и безопасностью тогдашнего положения. Я также чувствовал сожаление из-за того, что не оправдал ожиданий — своих и семьи. Я буду вечно благодарен отцу Эдварду, буквально преобразившему меня и повлиявшему на фокус моего «Я» (об этом понятии мы поговорим чуть позже). Отец Эдвард также иллюстрирует другое понятие, с которым вы встретитесь, читая мою книгу, — психологической опоры, в которой человек черпает жизненные силы. (Сразу отметим, что в роли «психологического опорного пункта» могут выступать как люди, так и цели, которые мы перед собой ставим.) Вы получите возможность узнать, насколько важна психологическая поддержка в жизни любого человека.

Став дипломированным психологом, я начал работать в рамках государственной программы по участию психологов в оперативных действиях полиции. Эта программа была направлена на оказание экстренной помощи людям, склонным к применению силы, и их возможным жертвам, а также на сокращение количества убийств

на бытовой почве. Своему участию в программе я обязан прекрасному психологу, доктору Джону Дэвису, предложившему мне сотрудничество, «если работа покажется интересной». Согласившись на предложение, я спросил, почему он выбрал меня. Вот что он сказал: «Вы один из немногих известных мне людей, кто действительно любит непростые задачи. Вам придется иметь дело с жестокими людьми и учиться ладить с ними, сохраняя гибкость и умея выживать, что бы ни случилось». Я был горд его доверием. Что касается меня, то я никогда не прибегал к оружию, несмотря на то что мне настоятельно советовали это делать. Я знал, что лучшим средством защиты для меня являются слова: умение говорить, слушать, поддерживать диалог и вести переговоры.

За время работы по программе я оказывался в заложниках четыре раза: однажды в отделении неотложной помощи в больнице и три раза в частных домах. Полученный опыт позволил мне глубоко осознать полезность понятия «заложник» как метафоры. Мы в состоянии сделать так, чтобы никогда не становиться жертвой. Всегда, даже в самых острых ситуациях, есть возможность повлиять на людей и убедить их сделать конструктивный выбор.

В 1972 году шеф полиции предложил мне преподавать в полицейской академии Дейтона и помочь в формировании двух групп переговорщиков с захватчиками заложников для штата Огайо: одной — для Дейтона и другой — для округа Монтгомери. С того времени вот уже тридцать пять лет я участвую в различных переговорах, включая реальные переговоры с террористами, тренинги и разборы операций по всему миру.

Параллельно я работал в психиатрической клинике, обучая специалистов в области душевного здоровья

[ 18 ]

контактировать с хроническими шизофрениками. Я был свидетелем ужасающе бесчеловечного отношения к пациентам и стал одним из тех, кто инициировал пересмотр методов работы в психиатрии, отход от использования силовых методов и изоляции, а также распространение идеи установления эмоциональных контактов с людьми, оказавшимися заложниками острых душевных заболеваний. Работая с полицейскими, я понял, что эмоциональный контакт с преступниками возможен. Теперь я открыл для себя, что то же самое справедливо и в отношении душевнобольных. Я всегда буду признателен доктору Карлу Роджерсу, который помог мне понять роль безусловного позитивного принятия — фундаментального свойства искреннего контакта. Он был убежден в справедливости такого отношения ко всем людям, независимо от обстоятельств. Идеи Роджерса являются основой того, что делают переговорщики, убеждая террористов освободить пленников.

Позднее из мира клинической психологии я попал в мир психологии управления. В клинике в центре моего внимания стояли проблемы диалога и разрешения конфликтов. Работа с управленцами касалась тех же проблем, но в ином контексте. Диалог и разрешение конфликтов укрепляют рабочие группы, и настоящие лидеры должны уметь успешно взаимодействовать с людьми. Метафора «заложника» оказалась востребована в работе и с отдельными людьми, и с рабочими группами, и с организациями, у которых наблюдались трудности в общении, недостаток самостоятельности или зависимость от внутренних либо внешних конфликтов. На любом уровне — человека, команды или организации — решение проблемы заключается в отказе от менталитета заложника и принятии установки на свободу и возможность выбора.

В течение многих лет я проводил семинары в более чем восьмидесяти странах, готовил презентации и работал с руководителями организаций. Снова и снова я убеждаюсь в том, что даже руководители «с большим потенциалом» и главы корпораций могут существенно продвинуться вперед, если примут во внимание фундаментальную потребность людей формировать привязанности, устанавливая эмоциональные контакты и оплакивать утраты.

Для этой книги я подобрал много примеров, иллюстрирующих идею сценария «захвата заложников» и других «силовых акций». Я обнаружил, что впечатлительное, производимое конкретными историями, помогает лучше понять, как люди приводят деловые и житейские ситуации к успешному или трагическому завершению. Думается, читатель легко сможет применить идеи книги к своей работе и жизни.

Мои рассказы повествуют о реальных людях и реальных жизненных ситуациях. Большинство из них известны мне из первых рук, позаимствованы мной из опыта работы в полиции, бизнесе и в качестве консультанта. Что-то мне рассказали коллеги, какие-то сведения я почерпнул из СМИ. За исключением историй, взятых из программ новостей, имена героев по этическим соображениям изменены.

Понимаем ли мы, что значит «оказаться в заложниках»? А что значит «быть заложником» в переносном смысле, то есть ощущать себя в этой роли? Поняв, как работает человеческий разум, осознав, что мы можем строить собственную жизнь, мы научимся освобождаться от ограничений и мысленных оков, препятствующих реализации нашего потенциала. Идя этим путем, все

[20]

могут стать лучше — в качестве лидеров, менеджеров, рядовых сотрудников и просто людей.

Главы книги постепенно подводят вас к тому, что можно жить и работать, сохраняя разум свободным. Прежде всего важно понять, что означает терминология, используемая при работе с захватчиками заложников. Слово «заложник» по происхождению — старофранцузское. Оно возникло около 1275 года. Так называли человека, выполнявшего функцию залога. Например, землевладелец мог взять в плен арендатора в качестве гаранта выплаты ренты или выполнения работ. Применительно к террористическим актам термин «заложник» стал применяться с 1970-х годов. Но мы можем — в переносном смысле — оказаться в заложниках в любой момент, у себя самих или у окружающих.

Чтобы не стать заложником в переносном смысле слова, важно понять, что такое фокус «Я», что направляет наши мысли и внимание и определяет достижения. Необходимо также осознать важность цикла эмоциональной взаимосвязи (возникновения привязанности, формирования глубокой эмоциональной взаимосвязи, разлуки, переживания горя и формирования новых контактов) и понять, как можно управлять фокусом «Я». Мы должны с благодарностью принять испытание горем, которое постигает нас при распаде или утрате эмоциональных связей. Непроработанное горе мешает жить дальше.

Особые привязанности и эмоциональные контакты у человека формируются с теми, кто служит ему психологической опорой. Именно под влиянием этих людей формируется направленность фокуса «Я», они учат нас правильному отношению к болезненным сторонам жизни.

Читая книгу, вы познакомитесь с навыками и техниками работы с конфликтами, хотя большинство людей страшатся этого. Представление о фокусе «Я» и «психологических опорных пунктах» помогает обучиться приемам работы с конфликтами и продвигаться к истине посредством конструктивного диалога. При установлении контактов и разрешении конфликтов нельзя недооценивать возможности отдельных людей или групп, ведущих искренний диалог. Следствием вступления в диалог являются переговоры. Необходимо лично испытать возможности переговоров, почувствовать силу влияния и убеждения, остановить процесс разрушения. Как сказал далай-лама, война — это «устаревшее представление». Вообразите, как можно использовать беседу, диалог и переговоры в спорных ситуациях.

Понимание природы эмоций жизненно важно для понимания себя; это позволяет избежать роли жертвы. Отношение к собственным чувствам определяет, насколько сильную боль или радость мы испытываем. Многие люди, пережив тяжкие потери, тем не менее возвращаются к жизни и могут ощущать ее радость. Владея собой, человек с большей вероятностью сумеет избежать роли заложника. Осознавая свои ценности и убеждения, признавая и уважая врожденное чувство собственного достоинства, мы сможем сохранить возможность действовать, даже если окажемся в заложниках в буквальном смысле.

Сущность излагаемых идей покоится на моем представлении о человеке разумном, о том, каким должен быть настоящий муж, отец, руководитель, учитель. Идеи книги представлены в виде своеобразного пазла. Если какие-то фрагменты отсутствуют, человек оказывается жертвой, считает себя бессильным пленником. Это



[ 22 ]

душевное состояние мешает полностью реализовать свой потенциал. Если же все детали головоломки собрать воедино, возникает прекрасная картина: человек ощущает истинную свободу и удовлетворение, может учиться жить и доверять жизни. Этих принципов в своей работе должен придерживаться любой руководитель.

Начало XXI века принесло с собой рост терроризма, поворот в сторону политического и религиозного фундаментализма, мощные стихийные бедствия, обусловленные изменением климата на планете, а также феномен глобализации. Живя в подобных обстоятельствах и сталкиваясь с неизбежными стрессами, нужно уметь управлять своими чувствами и радоваться жизни, несмотря ни на что. Я убежден, что однажды каждая женщина, каждый мужчина и каждый ребенок в любой стране мира смогут освободить свой разум и испытать благодарность за величайший дар — радость жизни. Я считаю распространение этих идей своей миссией. Надеюсь, что чтение моей книги не станет для вас просто умственной гимнастикой. Ведя диалог со мной и самими собой, вы обретете эмоциональный опыт, который подвигнет ваше сердце, разум и дух к взятию новых высот в частной и профессиональной жизни.

В одном мгновенье видеть вечность,  
Огромный мир — в зерне песка,  
В единой горсти — бесконечность  
И небо в чашечке цветка.

*Из «Прорицаний невинности» Уильяма Блейка  
(пер. С. Маршака)*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

