



WILLIAM URY

DOCHODZĄC DO POROZUMIENIA

Jak zmienić konflikt we współpracę

Przełożyła Aleksandra Samson-Banasik

W I L L I A M U R Y

DOCHODZĄC DO POROZUMIENIA

Jak zmienić konflikt we współpracę

Przełożyła Aleksandra Samson-Banasik

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA 11

ROZDZIAŁ 1

ŚCIEŻKA DO MOŻLIWOŚCI 15

ROZDZIAŁ 2

TRZY ZWYCIĘSTWA 34

PIERWSZE ZWYCIĘSTWO

WYJDŹ NA BALKON 51

ROZDZIAŁ 3

ZATRZYMAJ SIĘ 59

ROZDZIAŁ 4

PRZYBLIŻ OBRAZ 81

ROZDZIAŁ 5

ODDAL OBRAZ 100

DRUGIE ZWYCIĘSTWO

ZBUDUJ ŻŁOTY MOST 125

ROZDZIAŁ 6

SŁUCHAJ 138

ROZDZIAŁ 7

TWÓRZ 160

ROZDZIAŁ 8
PRZYCIĄGAJ 180

TRZECIE ZWYCIĘSTWO
ZAANGAŻUJ TRZECIĄ STRONĘ 203

ROZDZIAŁ 9
UGOŚĆ 217

ROZDZIAŁ 10
POMÓŻ 241

ROZDZIAŁ 11
WSPÓLDZIAŁAJ 259

ZAKOŃCZENIE 288

PODZIĘKOWANIA 300

BIBLIOGRAFIA I NOTATKI KOŃCOWE 305

ROZDZIAŁ 1

ŚCIEŻKA DO MOŻLIWOŚCI

Nieustannie stajemy w obliczu wielkich możliwości, genialnie ukrytych pod pozorem nierozwiązywalnych problemów.

– Margaret Mead

To była rozmowa, która zmieniła moje życie.

Telefon zadzwonił w mroźną niedzielną noc na początku stycznia 1977 roku. Była godzina 22.00. Mieszkałem wtedy w małym wynajętym pokoju na poddaszu starego drewnianego domu w Cambridge w stanie Massachusetts, tuż obok muzeum antropologii na Uniwersytecie Harvarda. Miałem dwadzieścia trzy lata, pisałem prace semestralne, oceniałem eseje własnych studentów i uczyłem się do egzaminów magisterskich z antropologii społecznej.

Gdy podniosłem słuchawkę, po drugiej stronie usłyszałem mocny, wyraźnie brzmiący głos: „Tu profesor Roger Fisher. Dziękuję za przesłanie mi swojej pracy. Podobało mi się pana antropologiczne spojrzenie na rozmowy pokojowe na Bliskim Wschodzie. Pozwoliłem sobie przesłać główne założenia asystentowi sekretarza stanu do spraw Bliskiego Wschodu. Doradzam mu i pomyślałem, że pańskie pomysły mogą mu się przydać podczas planowania negocjacji”.

Brakowało mi słów. Czy ja śniłem? Nie sądzę, żeby *kiedykolwiek* zadzwonił do mnie jakiś profesor, a co dopiero w weekend. I z pewnością

nigdy nie przyszło mi do głowy, że pomysł, na który wpadłem, pisząc rozprawę studencką, może mieć praktyczne zastosowanie dla waszyngtońskiego urzędnika rządowego pracującego nad rozwiązaniem najtrudniejszego – jak powszechnie uważano – konfliktu międzynarodowego na świecie.

Podobnie jak wielu młodych ludzi w moim wieku, próbowałem zrozumieć, co chcę robić w życiu. Antropologia – nauka o kulturach i społeczeństwach – była fascynująca, ale czegoś mi w niej brakowało. Chciałem poświęcić swój czas i energię na projekt, który mógłby pomóc ludziom w bardziej bezpośredni i praktyczny sposób. Zastanawiałem się, czy mógłbym zastosować to, czego się uczyłem, do rozwiązania najpoważniejszego ludzkiego dylematu, który wciąż pozostawał nierozstrzygnięty: odwiecznego problemu konfliktów i wojen.

Profesor Fisher mówił dalej:

- Chciałbym, żeby pracował pan ze mną. Zgadza się pan?
- Tak – wyjąkałem. – Z przyjemnością.

Co zatem ujęło profesora Fishera w moim referacie? Pomysł, który w nim opisałem, zrodził się w wyniku prostego eksperymentu myślowego. Patrząc na ściany swojego małego, skromnego pokoju na poddaszu, wyobraziłem sobie, że jestem w Palais des Nations w Szwajcarii, gdzie jako antropolog przysłuchuję się z ukrycia bliskowschodnim negocjacjom pokojowym. Zadałem sobie pytanie: Co w sposobie prowadzenia rozmów mogłoby wskazywać na pozytywny lub negatywny przebieg negocjacji?

Założyłem, że gdyby rozmowy nie przebiegały pomyślnie, usłyszałbym wzajemne obwinianie się. Negocjatorzy ugrzęźliby w przeszłości, skoncentrowani na tym, co było nie tak.

Gdyby rozmowy szły dobrze, usłyszałbym coś zupełnie innego. Zamiast rozpamiętywać przeszłość, uczestnicy rozmów skupiliby się na teraźniejszości i przyszłości. Zamiast głądzić o tym, co nie wyszło, dyskutowaliby o tym, co można zrobić. Zamiast atakować się nawzajem, wspólnie atakowaliby problem.

Innymi słowy, zwyczajnie sugerowałem, że sposób, w jaki osoby uwikłane w konflikt prowadzą rozmowę, może albo zamknąć, albo otworzyć nowe możliwości porozumienia.

Ten nocny telefon od Rogera Fishera był początkiem mojej inicjacji do sztuki otwierania możliwości w pozornie nierozwiązywalnych konfliktach. Wtedy nie wiedziałem jeszcze, że opanowanie tej sztuki stanie się moją życiową misją.

MOJE FUNDAMENTALNE PYTANIE

Wspaniałomyślna oferta Rogera Fishera rozpalila we mnie powołanie, które tliło się gdzieś w środku niemal odkąd sięgam pamięcią. Większość dzieciństwa spędziłem w Europie, nadal podnoszącej się po dwóch wojnach światowych, których niewypowiedziane okropieństwa pochłonęły życie dziesiątków milionów osób. Cierpienie było wciąż wyczuwalne w zrujnowanych budynkach i historiach opowiedzianych cicho przez strauwatyzowanych ocalałych – nawet dla dziecka, które nie doświadczyło tego horroru bezpośrednio.

Jakby tego było mało, na horyzoncie majaczyło widmo trzeciej wojny światowej – tym razem apokaliptycznej, bo nuklearnej. Nie rozmawialiśmy o tym zbyt wiele. Już sama myśl była po prostu zbyt straszna i wydawało się, że nikt nie może z tym nic zrobić. Niestety na każdym kroku coś nam o tym przypominało. W mojej szkole w Szwajcarii mieścił się obowiązkowy schron przeciwatomowy, który zimą służył jako przechowalnia nart. Odwiedzałem go zatem stosunkowo często i nieraz przechodziły mnie dreszcze, gdy zatrzymywałem się przed jego masywnymi stalowymi drzwiami przeciwybuchowymi.

– Nie rozumiem tego – powtarzałem swoim przyjaciółom, gdy byłem już nieco starszy. – Za każdym razem, gdy między nami a Rosjanami dojdzie do kryzysu, przywódcy mogą podjąć decyzję o rozpoczęciu wojny nuklearnej, która rozerwie cały świat na strzępy. Jak to możliwe? Musi być lepszy sposób na radzenie sobie z naszymi problemami!

Do mojej szkoły uczęszczali dzieci różnych narodowości, kultur i wyznań, ale ogólnie dobrze się dogadywaliśmy. Spory, które powstawały od czasu do czasu, miały charakter interpersonalny, a nie międzygrupowy. Dlatego nawet jako chłopcu nietrudno mi było wyobrazić sobie świat, w którym wszyscy koegzystowalibyśmy w miarę zgodnie.

Konflikty mogłem obserwować nie tylko na świecie, ale także w domu, ilekroć moi rodzice kłócili się przy rodzinnym stole. Słuchanie ich sprawiało mi ból i gdy tylko było to możliwe, próbowałem odwrócić ich uwagę od przedmiotu sprzeczki. Uświadomiłem sobie, że konflikt wpływa na wszystko w naszym życiu – od szczęścia rodzinnego po ostateczne przetrwanie naszego gatunku.

Podstawowe pytanie, do którego powracałem jako ciekawski nastolatek, brzmiało: Jak możemy sobie radzić z naszymi najgłębszymi różnicami, jednocześnie nie niszcząc wszystkiego, co jest nam drogie? Jak znaleźć sposób na wspólne życie i pracę, nawet w obliczu nieuniknionych konfliktów?

Zacząłem studiować antropologię z nadzieją, że dowiem się więcej o ludzkiej naturze i kulturze, co pozwoli mi znaleźć odpowiedź na moje pytanie. Antropolodzy często badają małe zagrożone społeczności nękane zewnętrznymi niebezpieczeństwami. Zagrożoną społecznością, o którą *ja* się martwiłem, była ludzkość, stojąca w obliczu egzystencjalnego niebezpieczeństwa, które sama na siebie ściągała. Dlaczego tak często popadamy w niszczycielski konflikt, ilekroć pojawiają się poważne różnice między jednostkami, grupami lub narodami?

Jednak nie chciałem tylko się uczyć. Chciałem ubrudzić sobie ręce ciężką pracą. Jedną z rzeczy, które podobały mi się w antropologii, była koncepcja, że aby naprawdę zrozumieć inną kulturę, trzeba stać się zarówno jej obserwatorem, jak i uczestnikiem. Chciałem brać udział w konfliktach, a nie tylko przyglądać im się z boku. Chciałem wejść w sam środek akcji i ćwiczyć sztukę negocjacji w miejscach najbardziej opornych na rozwiązania pokojowe.

Ten jeden telefon zapoczątkował w moim życiu podróż, która trwa nieprzerwanie od prawie pięćdziesięciu lat. Wędrując po świecie jako antropolog i negocjator, poszukuję w rzeczywistych sporach odpowiedzi na podstawowe pytanie: Czego potrzeba, by z destrukcyjnej konfrontacji przekształcić konflikt w negocjacje oparte na współpracy?

Zadawałem to pytanie przedstawicielom wielu tradycyjnych kultur, od społeczności Kua w Kalahari po wojowników klanowych w Nowej Gwinei. Zadawałem to pytanie *sobie*, eksperymentując z różnymi podejściami do najcięższych konfliktów, z jakimi tylko mogłem mieć do czynienia – od ostrych strajków górniczych po amerykańsko-sowiecki kryzys nuklearny; od starć w salach konferencyjnych po waśnie rodzinne; od głębokich podziałów politycznych po wojny na Bliskim Wschodzie. Szukałem najzacieklejszych sporów, toczących się o najwyższe stawki, uznawszy, że jeśli jakakolwiek metoda przyniesie skutek w tych najcięższych przypadkach, prawdopodobnie sprawdzi się wszędzie.

Zadawałem sobie to pytanie również w obliczu konfliktów z członkami własnej rodziny i ludźmi, których kocham. Wyciągałem wnioski zarówno z porażek, jak i sukcesów.

Te wszystkie eksperymenty potwierdziły przecucie, które towarzyszyło mi już w dzieciństwie: istnieją znacznie lepsze sposoby radzenia sobie z dzielącymi nas różnicami. Jako istoty ludzkie mamy *wybór*.

ŻYJEMY W DOBIE KONFLIKTU

Gdy przyglądam się konfliktom, które dotyczą nas w dzisiejszych czasach, dochodzę do wniosku, że te proste, ale niebywale istotne lekcje, które otrzymałem podczas swojej wieloletniej misji, nigdy nie były tak potrzebne jak teraz.

Konflikty otaczają nas zewsząd i, co gorsza, przybierają na sile. Każdego dnia – w naszych domach rodzinnych, w naszych miejscach pracy, w naszym kraju i na całym świecie – stajemy w obliczu przyprawiających o ból głowy i rozdzierających serce waśni.

Nie pamiętam, by kiedykolwiek wcześniej destrukcyjne konflikty polaryzowały nasze społeczności, zatruwały relacje i paraliżowały zdolność do rozwiązywania złożonych problemów w większym stopniu niż obecnie. Z ilu potrzeb rezygnujemy i ile możliwości tracimy z powodu braku lepszego sposobu radzenia sobie z tym, co nas różni?

Jak na ironię, po wielu dekadach pracy nad krytycznymi konfliktami politycznymi na całym świecie odkryłem, że taki konflikt rozdziera mój własny kraj. Choć taka perspektywa wydaje się nie do pomyślenia, według ostatnich sondaży ponad dwóch na pięciu Amerykanów obawia się, że Stany Zjednoczone mogą pogрузić się w wojnie domowej. Nigdy wcześniej nie spotkałem się z taką skalą strachu, złości i pogardy dla drugiej strony. Nie widziałem również tak głębokiej rezygnacji, odrętwienia i rozpacz – tak wielu ludzi bezradnie podnoszących ręce w geście poddania i dochodzących do wniosku, że nie są w stanie zmienić sytuacji na lepsze.

Zjawisko polaryzacji nie ogranicza się zresztą do Stanów Zjednoczonych – jest to trend globalny, dzielący rodziny, społeczności i społeczeństwa na całym świecie.

– Z powodu różnic politycznych mój brat nie pojawia się na naszych tradycyjnych spotkaniach rodzinnych. Moja matka ma złamane serce. To zaszło za daleko – ubolewa bliska mi osoba pochodząca z Brazylii.

Gdyby antropolodzy żyjący za tysiąc lat spojrzeli wstecz na tę chwilę, mogliby nazwać ją *erą spotkania rodziny ludzkiej*. Po raz pierwszy w historii, dzięki rewolucji komunikacyjnej, praktycznie wszystkie piętnaście tysięcy wspólnot językowych jest ze sobą w kontakcie. Jednak, jak w przypadku wielu zjazdów rodzinnych, nie wszystko przebiega w spokoju i harmonii. Pojawiają się liczne konflikty.

Nigdy wcześniej w procesie ewolucji ludzie nie stanęli przed wyzwaniem życia z miliardami innych osób w jednej wspólnocie. To globalne zjednoczenie bynajmniej nie oznacza złagodzenia konfliktu, a wprost przeciwnie – wiąże się z narastającą wrogością. Ludzie są zmuszeni stawić czoła dzielącym ich różnicom, zaogniają się urazy

wynikające z nierówności, a granice tożsamości są zagrożone przez obce zwyczaje i przekonania. Tak bliskie spotkanie, zamiast łączyć, wysuwa na pierwszy plan dzielące nas różnice; powoduje tarcia, zamiast łagodzić obyczaje.

Dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych wzrasta też nasza świadomość konfliktów w innych częściach świata. Przez całą dobę jesteśmy zalewani wiadomościami o sporach i wojnach. Nowe media zostały zaprojektowane tak, by skupiać się na konflikcie – i intensyfikować go – choćby dlatego, że przyciąga to naszą uwagę, a uwaga przynosi zysk.

Konflikty nie znikną. Żyjemy w czasach licznych, coraz szybciej postępujących zmian: rozwoju nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, dyslokacji gospodarczej, zakłóceń środowiska, istotnych zmian demograficznych. A więcej zmian oznacza rzecz jasna jeszcze więcej sporów.

I bardzo dobrze, bo – uwaga – *świat potrzebuje nie mniejszej, lecz większej liczby konfliktów.*

Wiem, że to może brzmieć dziwnie, ale pozwól mi wyjaśnić.

Czym bowiem jest konflikt? Można go zdefiniować jako *zderzenie przeciwstawnych stanowisk, wynikające z postrzeganej rozbieżności interesów i perspektyw.*

W swojej pracy często spotykam się z powszechnym założeniem, że konflikt jest czymś złym. Sam kiedyś dzieliłem to przekonanie. Jednak jako antropolog i mediator zrozumiałem, że *konflikt jest czymś naturalnym.* Jest częścią życia. Po prostu z racji bycia ludźmi mamy różne interesy i punkty widzenia. Konflikt pojawia się, gdy wyrażamy te różnice – a nawet wtedy, gdy tego nie robimy.

W rzeczywistości konflikt może być całkowicie zdrowy. Najlepsze decyzje nie wynikają z powierzchownego konsensusu, ale z dogłębnego poznania różnych punktów widzenia i poszukiwania kreatywnych rozwiązań. Konflikt leży u podstaw procesu demokratycznego, a także stanowi siłę napędową nowoczesnej gospodarki, gdzie w postaci konkurencji rynkowej przyczynia się do tworzenia dobrobytu.

Wyobraź sobie przez chwilę świat całkowicie pozbawiony konfliktów. Jak mielibyśmy zadośćuczynić niesprawiedliwościom? Jak moglibyśmy rozprawić się z nadużyciami władzy? Jak dochodziłoby do konstruktywnych zmian w naszych rodzinach, miejscach pracy i społecznościach?

To właśnie stawiając czoła wyzwaniom, uczymy się, rozwijamy i zmieniamy jako jednostki i grupy. Konflikt jest jednym z takich stymulujących wyzwań – pozwala nam i naszym społeczeństwom stale ewoluować. Jak niedawno zauważyła moja przyjaciółka, mediatorka Claire Hajaj: „Konstruktywny konflikt jest podstawą ludzkiego rozwoju”.

Jak zatem możemy konstruktywnie radzić sobie z dzielącymi nas różnicami?

ŻEBY DOTRZEĆ DO CELU, TRZEBA POKONAĆ DROGĘ

Pisząc tę książkę, miałem okazję uczestniczyć w dwutygodniowym spływie Wielkim Kanionem Kolorado. Podczas gdy nasi dzielni kapitanowie manewrowali wokół olbrzymich skał i pokonywali kolejne rwące bystrza, ja poszukiwałem świeżego spojrzenia na to, jak nie utonąć w morzu konfliktu w tych burzliwych czasach. Uzyskanie perspektywy na współczesny ludzki dramat przyszło mi stosunkowo łatwo, gdy spojrzałem na gigantyczne ściany kanionu, liczące miliardy lat i setki metrów wysokości. Cała historia ludzkości zmieściłaby się na kilku centymetrach tych monumentalnych klifów.

Głęboko w objęciach ścian kanionu, z dala od szaleńczego wiru wiadomości i zamętu mediów społecznościowych, zadałem jednemu z towarzyszy mojej rzecznej eskapady, siedemdziesięcioletniemu hodowcy bydła mlecznego z Wisconsin, George’owi Siemonowi, następujące pytanie:

– George, dlaczego nasz kraj ma takie trudności z osiągnięciem porozumienia w jakiegokolwiek sprawie? Co słyszysz w rozmowach z rolnikami?

– William – odpowiedział. – Wszyscy czują się jak w potrzasku. Zamiast rozwiązywać problemy, wskazują palcami winnych. Albo całkowicie odpuszczają. A problemy tylko się pogłębiają. Mówię dziś młodym ludziom: „Mamy *rozwiązania*. Mamy nawet *pieniądze*. Po prostu nie mamy pojęcia, *jak ze sobą współpracować*. To w tej chwili nasze najpoważniejsze wyzwanie!”

Słowa George’a wydały mi się wyjątkowo trafne. Żyjemy w świecie możliwości – możliwych scenariuszy przyszłości dla nas samych, naszych rodzin i naszych społeczności. Wiele z nich napawa nadzieją, ale niektóre są naprawdę przerażające. W końcu to od nas zależy, jak potoczy się nasza historia. Możemy uczynić życie lepszym dla wszystkich – mamy ku temu ogromne możliwości – *o ile* nauczymy się współpracować.

Nie wyeliminujemy konfliktów – i nie powinniśmy tego robić.

Prawdziwym problemem nie jest konflikt, lecz raczej destrukcyjny sposób, w jaki sobie z nim radzimy.

A gdybyśmy tak spróbowali innego podejścia – całkowicie przeciwnego? Co by się stało, gdybyśmy zamiast eskalować konflikty lub ich unikać, postępowali odwrotnie: zwracali się ku nim z ciekawością i chęcią współpracy?

Tego nauczyłem się podczas spływu Wielkim Kanionem. Gdy znaleźliśmy się na rzece, przez wiele dni nie było odwrotu. Mrozące krew w żyłach bystrza i gigantyczne, lodowate fale zalewały nas, czy nam się to podobało, czy nie. Nie mieliśmy innego wyboru, jak tylko podjąć wyzwanie. Zamiast *opierać się* doświadczeniu zimna i przemoczenia do suchej nitki, musieliśmy *zanurzyć się* w nim, stawić czoła wysokim falom i cholernie mocno wiosłować jak jeden mąż.

Krótko mówiąc, *żeby dotrzeć do celu, trzeba pokonać drogę.*

Być może jest to ostatnia rzecz, na jaką mamy teraz ochotę, ale co by się stało, gdybyśmy *otworzyli się* na konflikt i podeszli do niego z *akceptacją*? Gdybyśmy zainwestowali w niego cały ludzki potencjał – naszą naturalną ciekawość, pokłady kreatywności i zdolność do współpracy?

Co przyciąga największą uwagę w mediach, w polityce, w codziennym życiu? Konflikt. Bez względu na to, czy go kochamy, czy nienawidzimy – nie możemy od niego uciec.

William Ury, legendarny negocjator i autor światowych bestsellerów, odsłania brutalną prawdę: konflikty są nie tylko nieuniknione, ale wręcz potrzebne – ponieważ są szansą.

W tej książce zaglądamy za kulisy najbardziej napiętych negocjacji – między światowymi liderami i politykami, którzy decydowali o losach narodów.

Ury pokazuje, jak ci, którzy umieją zarządzać konfliktem, zyskują przewagę. Jego metody działają zarówno w salach konferencyjnych ONZ, jak i w biurze czy domu.

Techniki takie jak „balkon” czy „most” to proste, ale skuteczne sposoby na przełamanie każdego impasu. Poznanie ich pozwala pokonywać trudne sytuacje i znajdować rozwiązania tam, gdzie wydaje się to niemożliwe.

Dochodząc do porozumienia to poradnik, który uczy, nie tylko jak kończyć konflikty, ale także przekształcać je w siłę napędową sukcesu – w polityce, w pracy i w życiu prywatnym.

Czy odważysz się spojrzeć na konflikt inaczej?

Książka dostępna także jako e-book.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-615-5



9 788382 316155

Cena 79,90 zł MT25015