

Глава 9

Диалог

Диалог — общение с другой стороной с целью построения мостов.

Основа: уход от позиции «или—или»

Основная проблема большинства конфликтов... состоит в том, чтобы заставить людей говорить друг с другом и слушать друг друга.

*Говард Райффа,
The Art and Science of Communication*

Невозможно иметь культуру исполнения при отсутствии возможности для диалога.

Ларри Боссиди, бывший CEO Honeywell

За последние десять лет я работал более чем с сотней организаций и сообществ. На протяжении этого времени я внимательно следил за тем, чего чаще всего ожидали от моей работы клиенты. Они *не хотели* речей и презентаций. Они не хотели споров между двумя всезнайками, уверенными в собственной правоте и ошибочности мнения оппонента. Они не хотели еще одного «обмена мнениями», скрывающего реальные проблемы и игнорирующего сложные вопросы. Они требовали глубокого, честного, всеобъемлющего и уважительного диалога.

Диалог необходим, когда у людей совершенно разные отправные точки (также называемые взглядом на жизнь, системой убеждений и принципов или «ментальными моделями»). Как говорит Даниэл Янкелович, один из пионеров в области анализа общественных взглядов в последней четверти XX века, «обычное общение предполагает единую систему взгля-

дов»¹. А при диалоге, наоборот, предполагается, что взгляды участников различны. Цель диалога состоит в создании коммуникации, несмотря на разделяющие его участников границы. Можно сказать, что диалог:

- позволяет выразить чувства полнее, чем в обычном споре;
- в отличие от других методов предполагает большую честность и готовность к взаимопониманию;
- предотвращает появление искусственных или вынужденных компромиссов;
- содействует познанию, появлению новых возможностей и инноваций;
- повышает шансы на то, что каждый из участников будет услышан;
- нацелен на достижение истины во всех аспектах².

Проще говоря, диалог содействует доверию — важнейшему качеству для лидерства в условиях конфликта. Его цель не в том, чтобы все выглядело *красиво*, а в том, чтобы все было *эффективно*. Когда дело доходит до конфликта, гораздо эффективнее будет создать доверие, чем разрушать его. Каждый инструмент, использовавшийся нами до сих пор, позволил нам выстроить более сильную основу для создания доверия.

- Мы посвятили себя видению всего конфликта в целом (*целостное видение*).
- Мы проанализировали элементы конфликта и большие системы, частью которых он является (*системное мышление*).
- Мы убедились в том, что полностью присутствуем для того, чтобы учитывать реальность вне нас и наш собственный внутренний опыт общения с ней (*присутствие*).
- Мы начали задавать первые вопросы для того, чтобы увеличить степень нашего знания ситуации (*исследование*).
- Мы изучили несколько способов коммуникации для того, чтобы определить, какой из них наиболее применим (*сознательное общение*).

Теперь наша цель состоит в создании доверия, необходимого для формирования союзов между соперниками (*выстраивание мостов*),

чтобы они смогли выработать новые подходы и потенциальные проорывы в конфликте (*инновации*).

Для достижения этой цели в игру должен вступить шестой инструмент — диалог. При умелом применении он превращается в уникальный источник силы, появление которого невозможно в других формах общения. Этот источник силы скрыт в наших предположениях — иначе говоря, наших невыраженных убеждениях, предрассудках, пристрастности и стереотипах друг о друге и о самом конфликте. Огромное количество энергии, необходимой для трансформации конфликта, прячется в «почве» наших предположений. Позволяя обнаружить эти предположения и делая их явными, диалог тем самым помогает освободить и использовать жизненно важную энергию. Упорный труд и настойчивость способны вырастить на этой почве урожай в виде трансформации.

Мне очень нравится ориентированное на действие определение доверия, данное Хулио Олалла — тренером из Чили и основателем организации Newfield Group, обучившей сотни тренеров на трех континентах. Думаю, оно вполне применимо в наших условиях. «Доверие, — пишет Олалла, — является необходимым начальным условием для скоординированных действий». Это определение в большой степени применимо для наших целей, так как говорит не о том, *что делает доверие возможным*, а о том, *что становится возможным благодаря доверию*. Оно говорит о связи доверия с инновационными результатами³.

Нет ничего удивительного в том, что именно доверие признается одним из важнейших условий личного и организационного познания. Если теперь, как говорит Питер Друкер, «организации строятся не на основе силы, а на основе доверия», то задача развития лидеров, способных укрепить доверие, а не разрушить его, становится все более приоритетной⁴. Однако, судя по современной статистике, лидеры наших дней *не строят* доверия. Согласно ежегодной оценке уровня доверия населения к основным учреждениям, проводимой Gallup, этот показатель в 2005 году снизился до рекордной цифры. Телевидению и газетам доверяют 28%, институту президентства — 44%, Верховному суду — 41%, крупному бизнесу и конгрессу — по 22%. Эти цифры и так не очень высоки, а их недавнее снижение означает, что поведение лидеров подрывает доверие к учреждениям⁵.

В результате возникает культура, более расположенная к возникновению конфликтов и не позволяющая им трансформироваться в возможности. Как замечает преподаватель Энн Льюис, «при отсутствии доверия вся остальная деятельность подвергается опасности»⁶. А Алан Голд, известный посредник, участвовавший в крайне сложных переговорах по трудовым конфликтам, говорит еще более жестко: «Доверие — это ключевое слово. Без него вы мертвы. Если нет доверия, не стоит и выходить на улицу»⁷.

Даже при низком уровне доверия можно добиться примирения и совершить прорыв. Однако достичь и поддерживать согласие при этом гораздо сложнее, чем в случаях, когда доверие между сторонами высоко. Чем глубже мы погружаемся в конфликт, желая трансформировать его, тем большим врагом становится наш собственный страх: он не дает развиваться творчеству. Доверие — это союзник Посредника, потому что оно повышает готовность к творчеству, что служит залогом выстраивания мостов и создания инноваций (еще двух инструментов Посредника, о которых пойдет речь в следующих главах). В конфликтах *низкого* градуса, когда стороны высказывают практически одинаковые предположения и имеют одни и те же цели, вполне достаточно обычного стиля решения проблем, применяемого Менеджерами. Однако в случае *высокого* градуса конфликта, участники которого действуют на основе различных предположений и имеют полярные интересы, может потребоваться диалог.

Обычный для корпораций или частной жизни спор с противоположных позиций не повышает уровня доверия. Напротив, открытый диалог (крайне редко встречающийся) в этом случае весьма эффективен. Для понимания причин происходящего полезно изучить *табл. 9-1*⁸.

Обратите внимание на то, что спор — это очень мощная стратегия для защиты имеющейся позиции, в то время как диалог направлен на исследование, выстраивание отношений и создание инноваций. «В моей практике не было случаев, чтобы кто-то из спорщиков мог убедить другого с помощью аргументов», — заметил Томас Джефферсон⁹.

Большинство из нас хорошо знакомы со спорами, ведь мы живем в культуре, нацеленной на споры (лингвист Дебора Таннен называет

Табл. 9-1. Спор или диалог

Спор	Диалог
Предполагается, что правильный ответ есть и именно вы его знаете	Предполагается, что части ответа есть у нескольких участников
Битва: участники пытаются доказать противной стороне ее неправоту	Сотрудничество: участники работают вместе над тем, чтобы достичь взаимопонимания
Нацелен на достижение победы	Нацелен на понимание, поиск смысла и соглашение
Слушание с целью найти слабые места и ответить контраргументами	Откровенный рассказ о собственных предположениях с целью их возможной переоценки
Защита собственных предположений как истины	Рассказ о собственных предположениях с целью их возможной переоценки
Способность увидеть ситуацию с двух сторон	Способность увидеть ситуацию со всех сторон
Защита собственной точки зрения от других	Признание того, что точка зрения других может улучшить наше видение картины
Поиск слабых мест и изъянов в позиции оппонента	Поиск сильных мест и здравого зерна в позиции других участников
Создание победителя и побежденного, препятствование дальнейшей дискуссии	Обсуждение вопроса даже после формального окончания дискуссии
Поиск или продавливание решения, полностью соответствующего вашей позиции	Поиск новых возможностей, а не поводов закрыть дискуссию

ее «культура аргументов»¹⁰). И если мы хотим построить более здоровое, сильное общество и гибкие, эффективные организации, то нам нужен язык, стимулирующий прогресс — а не поддерживающий статус-кво. Нам нужен язык, повышающий уровень обсуждения, а не

превращающий нашу жизнь в поле словесной битвы. Споры хороши, когда мы принимаем решения или набираем очки в нашу пользу, но только диалог является ключом к обновлению. Сила спора в том, что каждый из спорщиков может *выразить* собственную точку зрения. Однако преимущество диалога состоит в том, что каждое из высказанных мнений *может быть услышано*.

На заметку скептикам: не стоит воспринимать диалог как беспомощное, добродушное братание. Суть диалога состоит в изучении конфликта и достижении конкретных результатов. Какая бы стратегия или видение ни были приняты вами на вооружение, вы не сможете достичь результата, если процесс не доведен до конца. Сейчас заметно чаще организации, находясь в состоянии конфликта, ищут пути для диалога, потому что без него достигнутые результаты не будут устойчивыми. Организация или общество могут выработать ясные и вдохновляющие планы. Но если люди, вовлеченные в воплощение задуманного, чувствуют, что их не слушают, или считают свою работу непривлекательной и при этом их опасения не развеиваются путем искреннего диалога, поставленные задачи никогда не будут выполнены в полной мере. Как предупреждает Ларри Боссида в своей книге по корпоративному лидерству «Execution: The Discipline of Getting Things Done», организация не сможет поставить и достичь реалистичных целей, если не изучит предположения, на которых они основаны. В бизнесе диалог начинает применяться все чаще, потому что руководители компаний понимают: успех зависит именно от этой формы общения. Когда компании изучат этот инструмент Посредника (не забывая и о других), уровень их эффективности обязательно вырастет. В противном случае они упустят возможности для обновления и изменений.

Как член команды, обучающей лидеров корпораций основам ведения диалога, я плотно работал некоторое время назад с группой высших руководителей табачной индустрии. Все истории о курильщиках, умирающих от рака легких, муссировавшиеся в СМИ, передачи, обвинявшие руководителей компаний в двуличности и неуважении к человеческой жизни, начали играть свою роль. Лидеры табачной индустрии чувствовали себя в осаде. Со всех сторон они подвергались атакам общественных экспертов в области здравоохранения, главных санитарных врачей, представителей молодежных организаций и даже

религиозных деятелей. Понимая, что финансовый результат работы компаний зависит от того, смогут ли они успешно справиться с атаками на их репутацию, руководители начали искать поддержку извне, позволяющую им научиться диалогу.

Несмотря на мою личную точку зрения, я принял предложение, потому что хотел увидеть, как именно действуют высшие руководители международной компании в условиях, когда продаваемый ими продукт приводит к раковым заболеваниям. В целом я нашел, что это вполне достойные и заботливые люди, и отдал должное их честным попыткам понять позицию оппонентов и причины, по которым табачные компании превращались в глазах общества в изгоев. Их честность и открытость в отношениях, а также стремление глубоко изучить аргументы критиков, пусть даже болезненные, практически обезоружили меня.

Однако я легко заметил и границы их мышления. Да, они слушали, учились, принимали аргументы, задавали вопросы и искали новые «творческие» пути для разрешения конфликта с противодействующими силами. Однако в итоге эти люди никогда не выходили за рамки своих корпоративных ролей. Во время мозговых штурмов о формулировках их послания для молодежи на популярном веб-сайте или о действиях в ситуациях, когда им предъявлялись обвинения в продаже продукции бедным странам, население которых в должной степени не было проинформировано о связанных с курением угрозах, — каждый раз они оставались в границах собственных предположений. Они просто не могли поставить под сомнение вопросы глобального маркетинга, дистрибуции и продажи самого продукта, вызывавшего рак. И хотя они заявляли о том, что хотят «диалога», но не способны были воплотить на практике один из его важнейших принципов: они не подвергали сомнению свои предположения.

Диалог — это не пицца, его нельзя заказать через службу доставки. Руководитель компании не может приказать начать диалог, мэр города не может издать указ о начале диалога, учитель не может потребовать начала диалога от учеников. Диалог возможен только тогда, когда все вовлеченные в конфликт стороны желают участвовать в процессе. Только тогда недоверие превращается в свою противоположность.

Когда-то администрация штата Калифорния провела исследование с целью понять, как справляться с «отсутствием связи» между

гражданами и правительством. Итоги были неутешительны. Согласно выводам исследователей, «штат страдает от всеобъемлющей атмосферы недоверия, препятствующей разрешению практически любого вопроса». После проведения более глубокого исследования в пятнадцати районах штата исследователи дали заказчику несколько рекомендаций, в том числе «преодолеть заикленность коммуникации между гражданами и правительством — перейти от односторонних действий к двустороннему диалогу». В заключительной части отчета авторы более полно раскрыли свою мысль: «Штат сможет справиться с самыми разными задачами — начиная с проблем школ, транспорта и здравоохранения и заканчивая вопросами иммиграции, пособий и системы уголовного судопроизводства, — только обратив внимание на более важные вопросы: недоверие и отсутствие связи. Для того чтобы решить эти вопросы, нужно сделать следующий шаг — *настало время диалога*»¹¹. Если правительство штата Калифорния последует этому совету, то диалог не только улучшит коммуникацию между ним и гражданами штата, но и повысит качество принимаемых решений.

Диалог способен помочь не только отдельному государству или компании, но также и всему миру. Никогда раньше человечество не нуждалось столь сильно в глобальном диалоге по вопросам, касающимся каждого из нас. Любая из проблем, с которой сталкивается цивилизация — бедность, угроза терроризма, глобальное потепление, СПИД, — может быть решена гораздо более эффективно, если мы начнем глубокий диалог.

Приложение: в преддверии надежды

Диалог — это ступень, позволяющая преодолеть прежние границы возможного, совершить невиданные шаги и дать надежду ожидающим.

*Лаура Шасин, Public Conversation Project*¹²

Диалог требует сосредоточенности и ресурсов, поэтому к нему нельзя приступать от случая к случаю. Если наши обыденные конфликты

могут быть разрешены путем простого общения, то лучше не усложнять ситуацию и провести встречу или митинг, подобный тем, в которых мы участвуем почти ежедневно. Однако нам не обойтись без серьезного диалога в случаях, когда:

- уровень недоверия не позволяет выполнять необходимую работу;
- коренным образом различающиеся позиции вызывают хроническое непонимание;
- планируемые изменения затронут всю организацию или сообщество;
- к вашему сообществу присоединяется новая группа или происходит слияние двух компаний;
- вы и ваши коллеги оправляетесь от последствий кризиса;
- новая стратегия предполагает равное вовлечение¹³.

В этих и подобных им обстоятельствах вы получите высокий возврат от инвестиций в диалог. Он поможет сберечь деньги, время, нервы, а в случае крупных политических событий — и жизни.

Даже самые жесткие лидеры, наподобие твердолобых патриотов вроде Рональда Рейгана, знали, в какой момент нужно перейти к диалогу. Как писал в своем письме соболезнования, направленном Нэнси Рейган после смерти ее мужа, бывший советский лидер Михаил Горбачев, «самым главным за прошедшие годы было то, что мы реализовали нашу потребность в диалоге». По мнению Горбачева, и он сам, и Рейган верили, что решение этой задачи стало их «завещанием для нового поколения политических лидеров»¹⁴.

Как считает бывший сотрудник Пентагона Томас Барнетт, «диалог глухих», свойственный Америке даже после событий 11 сентября, разделяет нас и ставит под угрозу весь мир. После террористических атак на Всемирный торговый центр и Пентагон Барнетт занимал важный пост в департаменте преобразования войск министерства обороны США. Он был глубоко обеспокоен тем, что «война с терроризмом» потребовала «экстраординарных подходов и экстраординарных способов оправдания действий». Барнетт опасается, что общественное мнение по вопросу ответных действий против террора крайне поляризовано,

а диалог затруднен. *«Нам придется выбирать одно из двух: либо мы убьем всех этих гадов, либо дадим каждому нашему солдату возможность вернуться домой живым, — саркастически пишет он в своей книге “The Pentagon’s New Map”. — Мы либо тратим деньги на многолетнюю войну, либо даем миру шанс».* В настоящее время Барнетт работает старшим стратегическим исследователем в Военно-морском колледже и считает, что международная политика должна быть основана не на страхе, а на глубоком, открытом диалоге¹⁵.

Недавно я работал с группой опытных руководителей ПРООН. Вместе мы изучали различные определения понятия «диалог», существующие в мире. Пожалуй, самое сильное определение прозвучало из уст высокого бородатого араба с Ближнего Востока по имени Сайед Ака. «Диалог — это не просто физический акт речи, — сказал он. — Это расширение сознания».

Чтобы дать такое емкое определение, требуется опыт всей жизни. Одна из причин, по которой Ака смог настолько четко понять и выразить уникальную способность диалога как средства трансформации, связана с его родом деятельности: он консультант Программы ООН по разминированию, проводимой Бюро по предотвращению кризисов и восстановлению. Участвуя в обсуждениях Договора о запрещении мин, а также работая с противодействующими группировками в Судане и на Шри-Ланке, он в полной мере убедился в том, к каким важнейшим изменениям приводит диалог. В рамках его собственной деятельности способность или неспособность общества избавиться от наследия военных времен в виде опасных взрывчатых веществ означает выбор между жизнью и смертью.

Являясь на протяжении нескольких лет консультантом ПРООН, я лично мог засвидетельствовать, насколько вся цивилизация требует диалога. Беседуя более чем с сорока высшими руководителями ПРООН в Нью-Йорке, Осло, Женеве и Бейруте, отвечавшими за деятельность более чем в ста пятидесяти государствах, я просил каждого из них назвать страны, где диалог помог избежать насилия или преодолеть его последствия. Таких стран набралось свыше сорока. Это были и страны, ранее входившие в состав СССР, такие как Украина, Узбекистан и Таджикистан. Это были африканские страны, такие как ЮАР, Зимбабве, Кения, Сьерра-Леоне, Кот-д’Ивуар и Либерия. Это были и

латиноамериканские страны, такие как Колумбия, Перу, Венесуэла, Гаити и Сальвадор. И наконец, это были азиатские страны — Непал, Шри-Ланка, Бирма, Индонезия, а также Тибет (в составе КНР).

Из сотен примеров конфликтов, когда диалог применялся в качестве инструмента Посредника, я выбрал несколько. Их анализ позволяет выявить поистине уникальные возможности:

- спорный вопрос в школе;
- поляризованное общество;
- глобальная компания в условиях кризиса;
- разделенная нация;
- регион в конфликте;
- континент в рискованной ситуации;
- мир в состоянии войны.

На каждом уровне общества — будь то школы или корпорации, местное сообщество или государство, континенты или мир в целом — диалог позволяет трансформировать конфликт и превратить его в возможность. Когда вы будете изучать следующие семь примеров, старайтесь сосредоточиться не на деталях и особенностях каждого из них, а на общей черте — диалоге, имевшем место в каждом случае.

Спорный вопрос в школе

Проводя как-то занятие по лидерству среди двадцати пяти директоров школ, я попросил их поделиться историями личного участия в решении спорных образовательных вопросов. Обычно это задание используется для выявления «скрытых мотивов», оставляемых политиками на усмотрение граждан. После того как мы составили список наиболее злободневных конфликтов, включавший обязательность молитвы в школах, стандартизированное тестирование и расизм, одна из групп выбрала для дальнейшего обсуждения вопрос единой школьной формы.

«Мне никогда не нравилась униформа в школах, — сказала одна из участниц, белая женщина примерно пятидесяти лет. — Не знаю почему,

но она меня просто угнетает. Вместо разных цветов, подчеркивающих индивидуальность, я постоянно вижу лишь скучные и неживые оттенки голубого или серого». Она немного помолчала, затем посмотрела в окно. Когда она снова повернулась к группе, по ее щеке катилась слеза: «Мой отец надевал униформу каждый раз, когда уходил по выходным на сборы армейских резервистов. Я ненавидела эти расставания. Однажды, когда мне было тринадцать лет, он должен был надеть свою форму надолго. Он ушел на вьетнамскую войну и не вернулся. Я думаю, что ненавижу униформу именно с этого времени».

Кто-то протянул ей платок, чтобы она смогла утереть слезы. Внимание быстро переключилось на другого участника, афроамериканского директора школы, сидевшего рядом с ней. Убедившись в том, что его соседка справилась со своими эмоциями, он стал рассказывать:

«Когда я начал учиться в университете, то помимо меня там было лишь несколько представителей этнических меньшинств. Полагаю, моим соученикам было настолько неприятно думать о расовом вопросе, что они попросту игнорировали меня. Они не вели себя грубо; скорее всего, они просто боялись совершить какую-нибудь ошибку. Поэтому притворялись, что меня не существует».

В конце первого года моей учебы я уже играл на трубе в ансамбле, но был все так же незаметен... Просто один из толпы. Однако на второй год учебы я смог по итогам конкурса стать тамбурмажором — вы, наверное, замечали таких ребят, идущих с жезлом впереди ансамбля на парадах и задающих ритм. И вдруг я заметил, что меня начали замечать, даже в униформе. Сначала на меня стали обращать внимание участники ансамбля, затем со мной начали здороваться и другие. На следующем курсе я решил баллотироваться в президенты класса. Неожиданно для самого себя я выиграл.

Возможно, из-за такого моего опыта я положительно отношусь к школьной униформе. По-моему, она позволяет создать какие-то новые узы».

На мгновение вся группа замолчала. Они, как и я сам, чувствовали, что обе истории были правдивыми, честными и звучали от всего

сердца. Также все слушатели понимали, что выступавшие пришли к совершенно противоположным заключениям. Если бы эти две истории не прозвучали, то группа могла бы еще часами спорить о «качественных сторонах вопроса». Теперь же, услышав оба рассказа и относясь к ним с должным уважением, участники были готовы к диалогу, ориентированному на поиск решения¹⁶.

Поляризованное общество

Однажды, в ходе исследования конфликта 1990-х годов, возникшего в американском обществе, я принял самое деятельное участие в рассмотрении столкновения между руководителями школы и их «консервативными» союзниками с одной стороны и учительницей английского языка и ее «либеральной» группой поддержки — с другой. Разумеется, у обеих сторон было собственное видение произошедшего.

Версия А. Контракт с учительницей английского языка не был продлен из-за вопросов нарушения субординации. Несмотря на предупреждения прямого руководителя о том, что избранная ею для постановки пьеса имеет «спорное содержание», она продолжила репетиции. Руководство школы, призванное защищать ценности сообщества и оберегать учащихся от неприемлемой информации, посчитало своим долгом уволить учительницу. В разразившемся скандале их действия были поддержаны Христианской коалицией и другими «консервативными» группами.

Версия В. Популярный и уважаемый учитель был предательски уволен руководством школы, поддавшимся давлению организаций правого толка и нарушившим свободу слова учащихся. Учительница подверглась нападкам и увольнению из-за того, что выбранная ею к постановке пьеса лауреата Пулитцеровской премии имела ряд персонажей гомосексуальной ориентации, использовавших в репликах нецензурные слова. В знак поддержки пьесе сыграли звезды Голливуда. Также учительницу поддержали несколько американских правозащитных организаций. После того как она прочла пьесу в городском театре, зал аплодировал ей стоя.

Каждая из сторон провела собственную пресс-конференцию с участием приверженцев той или иной версии. Однако только когда я

с моими коллегами инициировал диалог, пригласив представителей обеих сторон, участники конфликта постепенно начали слышать то, что говорили оппоненты. Они быстро осознали, что обе версии были достаточно далеки от истины и носили односторонний характер, — в результате несколько участников посчитали своим долгом продолжить диалог, чтобы избежать дальнейшей поляризации¹⁷.

Глобальная компания в условиях кризиса

Когда Гюнтер Тилен в 2002 году стал руководителем глобального медийного гиганта Bertelsmann, в тот же миг он ступил на минное поле. Его предшественник оставил после себя неутраченную битву между компанией и ее крупнейшими инвесторами, семьей Мон. Основатели прежде семейной компании, во главе с сильным духом восьмидесятилетним Райнхардом Моном, были настолько рассержены ситуацией, что изменили устав для того, чтобы усилить власть семьи и ослабить влияние формального руководителя. Помимо своего шаткого положения Тилен должен был решить вопрос с долгом компании, составившим около \$3,5 млрд. И наконец, стоит отметить, что медийный рынок в то время становился все более конкурентным.

Если бы Тилен подошел к решению вопроса как Менеджер, то долго не продержался бы на своем месте. Многие обозреватели предрекали ему короткую карьеру. Однако на самом деле случилось обратное. Спустя несколько месяцев после начала работы Тилен инициировал проведение систематического диалога со всеми сторонами, вовлеченными в конфликт. Он предпринял несколько немедленных шагов по наведению мостов между семьей Мон и руководством компании. Отдавая предпочтение сильным направлениям компании (и распродавая некоторые из ее слабых звеньев), Тилен сократил уровень задолженности на 80%. Вместо того чтобы раздавать подчиненным приказы сверху, он отменил имевшийся в компании принцип централизации, дал больше автономии различным подразделениям и смог наладить эффективный диалог внутри управленческой команды. «Все наши компании настолько разные и требуют столь разных управленческих навыков, что один человек попросту не может управлять ими всеми», — говорил Тилен.

Предприняв эти шаги, Тилен смог создать ощущение совместного владения бизнесом среди всех руководителей подразделений. Когда же он вновь приступил к приобретениям, то делал это так, чтобы выстроить синергию между различными частями компании. И хотя стабильный рост Bertelsmann еще под вопросом, компания явно находится в лучшей ситуации по сравнению с 2002 годом, до прихода Тилена¹⁸.

Разделенная нация

После того как все банковские вклады были заморожены, банки в столице были атакованы разъяренными бандами. Внезапно страну охватила волна насилия. Сначала подал в отставку один президент, потом, всего через несколько недель, то же самое сделал его преемник. Третий президент подал в отставку практически сразу же после присяги. Казалось, страна неуправляема; никто не мог остановить это свободное падение в хаос. Доверие практически ко всем общественным учреждениям исчезло, и правительство объявило о введении чрезвычайного положения. Страна была готова либо к гражданской войне, либо к анархии.

Так выглядела Аргентина в конце 2001 года.

Однако в декабре 2004 года новости носили совершенно другой характер. Возрождение Аргентины поразило весь мир. Ее экономика росла рекордными темпами. Правительство было стабильным, а доверие к государственным учреждениям — сильным. И хотя многие вопросы пока не были решены, страна благополучно пережила кризис.

Одна из многих причин, приведших к столь знаменательному развороту, была связана с Аргентинским диалогом (Dialogo Argentina). Основными инициаторами диалога были ПРООН, оказавшая техническую и политическую поддержку, и католическая церковь, в сотрудничестве с лидерами других конфессий оказавшая моральную поддержку. Инициаторы смогли собрать за одним столом множество заинтересованных сторон конфликта — правительство, представителей бизнеса, профсоюзов, средств массовой информации и т.д. — для того, чтобы перекроить социальную ткань страны. Этот процесс, продолжавшийся несколько лет, позволил предотвратить насилие, содействовал возрождению

доверия, привел к появлению инновационной социальной политики и помог зазвучать новым голосам в руководстве страны.

В начале 2004 года я приехал на неделю в Буэнос-Айрес в составе независимой оценочной команды для того, чтобы провести интервью с ключевыми участниками диалога. Я вместе с коллегами беседовал с экс-президентами, судьями, раввинами и священниками, радикальными критиками, лидерами бизнес-сообщества, активистами гражданского общества и многими другими.

«Чем этот диалог отличался от других? — спрашивали мы каждого из них. — Чем он был не похож на другие, привычные встречи и политические обсуждения?»

«Мы слушали друг друга в рамках доселе не применявшейся политической культуры», — ответил бывший министр экономики.

«Мы переключили с конфронтации на сотрудничество», — сказал главный раввин.

«Мы стали ценить различия, вместо того чтобы пытаться их уничтожить», — заметил ученый.

«Мы создали горизонтальное пространство в культуре вертикальной иерархии», — произнес глава протестантской церкви.

«Мы вместе встали против насилия, — сказал экс-президент и добавил: — Если у вас нет диалога, то это закончится насилием».

«Мы изменили отношение общества и политическую культуру, а не только законы», — отметил судья Верховного суда.

По-своему и своими словами каждый из них пришел к заключению о том, что Аргентинский диалог был чем-то новым и важным и, возможно, спас страну от гражданской войны. Это не было еще одним «национальным обсуждением», или «публичными слушаниями», или даже «конференцией по вопросам единства». Впервые в истории это был настоящий диалог.

Регион в конфликте

Не так давно я консультировал New Israel Fund, ближневосточную организацию, в составе и руководстве которой есть и евреи, и палестинцы.

Несмотря на глубокие различия, они работали рука об руку, занимаясь помимо прочего распределением средств между нуждавшимися. Когда я задал вопрос, каким образом им удастся так успешно сотрудничать, один из руководителей ответил: «Мы способны примиряться с парадоксами». Исследуя ситуацию дальше, я попросил еврейского и палестинского членов организации суммировать имевшиеся между сторонами расхождения, рассказать мне истории об их единой родине.

Вот две истории: первая рассказана палестинским мужчиной, а вторая — израильской женщиной.

Рассказ палестинца: Аль-Накба («Бедствие»)

Создание в 1948 году на руинах палестинской нации Государства Израиль явилось огромной трагедией. Разрушались целые деревни, а земли и собственность были конфискованы. Это привело к тому, что сотни тысяч палестинцев стали беженцами. За один день палестинцы стали меньшинством у себя на родине. Правительство систематически разрушало их социальные, экономические и политические структуры.

Рассказ израильтянки: «Независимость»

Еврейская нация заслужила историческое право на создание еврейского государства в Израиле на Земле обетованной. С первых моментов появления государства арабские нации постоянно наносили ему удары, стремясь его уничтожить. Израиль смело отказался от британского мандата, и с тех пор еврейское государство борется за свое существование на Ближнем Востоке в окружении врагов, постоянно грозящих ему уничтожением. Израиль был объявлен государством согласно плану разделения, утвержденному ООН. К сожалению, палестинское руководство отвергло план, чем принесло собственному народу еще большие бедствия, и страна со всем ее населением осталась на положении беженцев.

Противоречия между двумя сторонами были практически непреодолимыми. Обычно мы хотим «разрешить противоречия», «получить факты», решить, кто прав, и выявить, кто лжет. Однако этот конфликт развивается исключительно потому, что в *обеих* историях содержатся частицы правды.

New Israel Fund остается одной из наиболее эффективных филантропических организаций в зоне разделения Израиля и Палестины в

том числе потому, что способен выдержать этот парадокс и ужиться с ним. Парадокс поддается управлению благодаря поддержанию организационной культуры, основанной на диалоге, — уважающей различные взгляды на историю и правду каждого из двух страдающих на протяжении десятилетий народов.

Континент в опасности

Сегодня весь мир признает, что Африка является континентом, наиболее сильно пораженным вирусом СПИДа. Многие — и рок-певец, и экс-президент США, и ООН, и всемирные организации в сфере здравоохранения, и частные фонды — сосредоточили свое внимание на этом континенте, находящемся в зоне риска. В результате их усилий в Африку из Европы и США отправляются все лекарства против этого заболевания. Эти люди и организации понимают, что пока медицина и филантропия не объединятся, чтобы сражаться со СПИДом *прямо сейчас*, возможный ущерб от эпидемии для Африки — и всего мира — будет катастрофическим.

Вместе с тем мир *не признает*, что у Африки есть собственные способы борьбы со СПИДом. Когда у африканцев диагностируется СПИД, большинство из них не идет к врачу, лечащему по западным принципам. Они скорее пойдут к традиционному африканскому целителю. И хотя это не доказано клиническими исследованиями (по крайней мере, по западным стандартам), африканские целители, использующие местные — а также китайские — травы, способны достичь значительного успеха в борьбе с синдромом приобретенного иммунодефицита.

Жизни миллионов людей, имеющих положительный тест на СПИД/ВИЧ, зависят от качества доступного им лечения, поэтому важно тратить каждый имеющийся доллар на самые эффективные способы лечения. Между тем сообщество исследователей и борцов с болезнью разделилось надвое. Первые считают, что лучшим способом борьбы являются лекарства ARV (anti-retro-vital), и следовательно, основная задача — предоставить ARV миллионам пациентов. Вторые полагают, что ARV — всего лишь один из способов борьбы с болезнью и зачастую более эффективными могут быть другие подходы,

например лечение травами. Несмотря на единство намерений, многие из приверженцев «основного» подхода не хотят, чтобы деньги расходовались на непротестированные, экспериментальные методы первобытных шаманов. Сторонники «альтернативных» подходов, напротив, не желают, чтобы деньги расходовались только на единственный подход, который к тому же имеет побочные эффекты и является достаточно дорогостоящим. Постепенно расхождения привели к взаимным подозрениям и соревнованию между сторонами.

В начале 2005 года моя коллега Мэри Энн Буррис, директор Trust for Indigenous Culture and Health, провела сводное собрание европейских представителей обеих групп, направленное на выстраивание постоянного и прямого диалога лицом к лицу¹⁹. Направляя их диалог, я с удивлением наблюдал за тем, как две стороны постепенно отказывались от негативных предположений относительно друг друга. Они признали заслуги друг друга в деле помощи страдавшим от СПИДа и поэтому стали выражать большую готовность к совместному изучению имевшихся у них расхождений. Инициированное ими совместное исследование в настоящее время позволяет развить более творческие и обширные подходы к лечению СПИДа и борьбе с ним — подходы, которые обязательно помогут спасти жизни людей²⁰.

Мир в состоянии войны

Вместо того чтобы просто отдать приказ о казни членов глобальной террористической сети Аль-Каида, йеменский судья Хамуд аль-Хитар решил применить другой способ. Он попытался вовлечь пятерых членов Аль-Каиды, приговоренных к смерти за совершенные преступления, в дискуссию об исламе. «Если вы убедите нас в том, что ваши идеи оправданы Кораном, мы присоединимся к вашей борьбе, — сообщили террористам судья и четверо ученых. — Однако если мы сумеем убедить вас в наших идеях, то вы согласитесь отказаться от насилия».

Форма, в которой было сделано предложение, позволила считать его не дебатами, а диалогом. Судья не стал сразу обвинять членов Аль-Каиды в ошибочности их пути — он начал внимательно слушать и задавать вопросы. «Важной частью диалога является взаимное

уважение, — говорит судья. — Признание свободы выражения, интеллекта и наличия различных мнений заставляет вас слушать и показывать интерес к точке зрения другой стороны». Только когда взаимное доверие достигло определенного градуса, судья достал Коран и начал с его помощью подвергать сомнению предположения террористов и логику их мышления. (Судья часто цитирует высказывание о том, что убивший душу равен убитому все человечество, а спасший душу равен спасшему все человечество.)

После нескольких месяцев «теологических диалогов» все пять членов Аль-Каиды отказались от насильственных методов. Программа продолжилась и имела потрясающий успех. Несмотря на то что Йемен является очагом исламского экстремизма (многие из рекрутов Осамы бен Ладена, живущие в его лагерях в Афганистане, — выходцы из этой маленькой страны на берегу Красного моря), терроризм здесь не имеет большой поддержки. К судье аль-Хитару зачастили западные дипломаты, желавшие побольше узнать о его необычных и ненасильственных методах борьбы с терроризмом, основанных на диалоге²¹.

Этот пример диалога в действии содержит важные для каждого из нас уроки. Сейчас мы все находимся внутри системы координат войны «терроризм–контртерроризм». Крайне печально, что США и их союзники считают, что они продвигают «свободу без границ», а критики Запада рассматривают сторонников Америки как «убийц без границ»²². Если обе стороны будут действовать в рамках конфликта только насильственным путем, конфликт лишь расширится. Однако если нам удастся найти другие способы управлять конфликтом, а в итоге трансформировать его, он превратится в нечто более полезное — диалог о будущем человечества в нашем небольшом и все более неустойчивом доме.

Если мы будем настойчиво искать точки соприкосновения между противоборствующими сторонами в войне с терроризмом или других описанных выше случаях, *изменяются сами способы коммуникации*. Мы должны перейти от форм общения, поддерживающих конфликт, к формам, позволяющим ему видоизменяться, а в конце концов — трансформироваться. Посредники путем жесткого, но честного диалога могут заложить основу, необходимую для выстраивания мостов над различиями и запуска инновационных процессов.

Подсказки к диалогу

Пытайтесь достичь эффекта ряби.
Не скрывайте предположения.
Выявляйте тайные планы.
Уравнивайте разные степени силы.
При необходимости объединяйте диалог с действием.
Если уровень доверия низок, выстройте его заново.
Противодействуйте высокомерию с помощью диалога.
Используйте уважение для разрушения стереотипов.

Пытайтесь достичь эффекта ряби. В отличие от простых приказов диалог требует много времени и энергии. Поэтому его нужно вести по тем вопросам, решение которых принесет самые высокие дивиденды. Так как мы не в состоянии в равной степени заниматься всем, что влияет на нашу организацию или сообщество, рекомендуется выбрать по возможности вопрос, который:

- приведет к реальному улучшению жизни людей;
- придаст людям силы и дополнительную энергию;
- однозначно уменьшит, а не увеличит разногласия между людьми;
- будет важен для многих людей, и эффект решения будет глубоко прочувствован ими;
- создаст финансовые и человеческие ресурсы для следующих диалогов²³.

Другими словами, сосредоточьтесь на вопросах, которые приведут к эффекту ряби. Мы хотим, чтобы диалог по вопросу X повлиял на решение вопросов Y и Z.

Не скрывайте предположения. Подобно сокровищам, наши предположения скрыты и не лежат на поверхности. Попробуйте пройти сквозь поверхностные (и зачастую искусственно созданные) слои — не для того, чтобы изменить чью-либо точку зрения, а с познавательной целью. У большинства конфликтов, как у деревьев, существует целый клубок корней. Скрытые причины спора могут быть выявлены путем систематического исследования и диалога даже у наиболее упертых

соперников, но только в случае (и я подчеркиваю это), если они не считают возможным одержать победу в борьбе другими способами²⁴.

В одном почти идиллическом сельском районе однажды произошел удивительный случай — практически в один момент была нарушена гармония. Вопрос о выпуске местной школой облигаций сделал врагами вчерашних добрых соседей. Поначалу жители просто не могли понять, почему они вдруг так разделились. Те, кто выступал «за», хотели, чтобы облигационный заем позволил городу собрать деньги для школ. Они были уверены в том, что школы нуждаются в дополнительном финансировании, и предполагали (правда, ошибочно), что все противники займа просто не заботятся о школе и детях. Группа, выступавшая «против», утверждала, что школы всегда просят денег, а потом растрачивают их из-за неэффективного управления. Она (также ошибочно) полагала, что в пользу займа выступают богатые либералы, не имеющие каких-либо забот в финансовой сфере.

В последовавшей вслед за этим политической кампании решение о выпуске займа было отклонено, а разъяренная группа его сторонников поклялась продолжить борьбу на следующих выборах.

Несколько друзей, представлявших обе стороны конфликта, были обеспокоены расплывшимся ядом недоверия и возможным дальнейшим ухудшением ситуации. Они начали регулярно встречаться за завтраками для неформального обсуждения конфликта. На третьем завтраке предположения показали на поверхности. Сторонники займа стали понимать: противная сторона была вполне согласна с тем, что школе требовалось больше денег, — но не могла согласиться с предложением администрации построить новую школу *за пределами* города. Противники займа хотели бы достроить новое крыло к существующей школе, стоявшей в центре города. Они проголосовали против финансирования, потому что боялись неправильных действий администрации в случае положительного решения о займе. Как только неверные предположения выплыли на поверхность, обе стороны смогли организовать новую коалицию, и на очередных выборах вопрос о займе легко получил одобрение. Всего через несколько месяцев началась работа по перестройке старого здания школы в центре города. Освободив себя из тюрьмы собственных предположений, обе стороны смогли вновь объединить весь город — и преподать своим

детям урок лидерства, более ценный, чем можно было бы прочитать в любой книге.

Выявляйте тайные планы. Часто мы ведем себя наподобие двух директоров школ, имевших разные точки зрения по вопросу школьной униформы (мы описывали этот случай выше). В индивидуалистическом, конкурентном обществе каждый из участников начинает переговоры, имея свой собственный, личный план. Часть этого плана мы показываем остальным, часть скрываем, чтобы не «ослабить нашу переговорную позицию». Даже если мы верим старой поговорке о том, что «честность является лучшей политикой», все равно мы хотим защитить собственные интересы. (Как говорил один агент ЦРУ, «что касается лжи в ответ на вопрос конгресса — вы можете называть это ложью, мы же называем это поддержанием секретности»²⁵.)

Люди боятся собственной откровенности. Они на самом деле напуганы (хотя не всегда это признают), потому что верят, и зачастую не без оснований, что другие люди хотят другого исхода. Если смотреть на мир таким образом, то тайные планы не являются чем-то нечестным и не свидетельствуют о скрытности — это всего лишь мудрая стратегия проведения переговоров. Диалог создает большую прозрачность. Нам не нужно *отказываться* от собственных планов — нас приглашают вытащить наши планы из-под стола и сделать доступными для всех. Весь вопрос состоит в том, чтобы превратить «их историю» и «нашу историю» в «большую историю», или то, что эксперты в области разрешения конфликтов называют «третьей историей»²⁶. Когда тайное становится явным, а невидимое — видимым, общая история может стать более глубокой, а прогресс — возможным. И хотя сама проблема в этот момент еще не решается, однако позиции смягчаются, а интересы сторон выходят на поверхность²⁷. И у нас открывается доступ к энергии, мудрости и страсти, необходимым для трансформации.

Уравнивайте разные степени силы. В большинстве конфликтов заинтересованные стороны обладают разными уровнями власти, статусом или доступом к ресурсам. Посредники должны признавать эти факты при выстраивании диалога или проведении переговоров²⁸. Одним из критериев оценки эффективности диалога является то, к чему он приводит. Если вы, так же как и я, верите, что неравенство силы должно сокращаться, а не увеличиваться, тогда процесс диалога

необходимо выстраивать с учетом этого. Те, кто считает, будто им не хватает власти или статуса, должны почувствовать, что в долгосрочной перспективе в результате процесса диалога они станут сильнее. Если этого не происходит, то весь процесс должен быть изменен.

«Диалог ставит нас на один уровень, — считает Джандоменико Пикко, председатель недавно проходившего под эгидой ООН Диалога между цивилизациями. — Мы включаем других настолько, насколько хотим, чтобы включили нас. Мы слушаем настолько, насколько хотим, чтобы услышали нас. В этих условиях диалог может привести к новой модели глобальных отношений <...> в которой самый слабый обладает привилегией быть услышанным, а самый сильный должен считать для себя необходимым тратить время и силы на объяснение своей позиции другим [курсив автора]»²⁹.

Пикко, как и другие известные Посредники, знает, что он не в состоянии волшебным образом сделать всех «равными» в условиях реальных конфликтов. Однако если диалог выстроен правильно, различный статус участников может быть проигнорирован достаточно надолго для того, чтобы запустить творческие процессы всех сторон. «Отмена статуса» во время диалогов, по рекомендации Даниэля Янкевича, не приводит к автоматическому изменению статуса участника в окружающем мире. Вместе с тем такая отмена способна ослабить железную хватку статусных различий и повысить степень свободы и творчества у всех вовлеченных в диалог³⁰.

При необходимости объединяйте диалог с действием. Мандела, Кинг, Ганди и другие лидеры, обладавшие видением, использовали диалог для достижения собственных целей. Однако их успех в диалоге отчасти зависел от решительных действий. Демонстрации, бойкоты, ненасильственные акты протеста — зачастую такие и подобные формы действия необходимы для того, чтобы заставить диалог работать.

Если вы являетесь частью какого-либо движения, направленного на изменение, то не давайте загнать себя в ловушку «или—или». Вы не стоите перед выбором — действие *или* диалог. Вопрос заключается только в том, как совмещать их для наибольшего эффекта.

Если уровень доверия низок, выстройте его заново. Во многих конфликтных ситуациях Посредник может заметить, что уровень доверия существенно снизился из-за трений между сторонами, пре-

дательства, враждебности, а иногда и насилия. Если уровень доверия низок, выстройте его заново, относясь к участникам с должным уважением и достоинством. Создайте «контейнер» или среду, в которой они будут чувствовать себя в безопасности; согласуйте и примените основные правила или кодекс поведения; внимательно и заботливо выслушайте рассказ о ситуации; избегайте обвинений, унижения или мгновенного наклеивания ярлыков³¹. Другими словами, используйте инструменты, описанные в этой и предшествующих главах, для того, чтобы путем выстраивания мостов и создания инноваций трансформировать конфликт.

Противодействуйте высокомерию с помощью диалога. Участие в диалоге не предполагает того, что какая-то из сторон будет чувствовать себя «более хорошей» по отношению к другой. Цель состоит не в том, чтобы продемонстрировать всем, какие мы смысленные. Напротив, речь идет о том, насколько откровенно мы сможем поделиться тем, что знаем, и рассказать о том, чего не знаем. Если участвовать в диалоге только для того, чтобы провалить собственный план, то не стоит удивляться, столкнувшись с противодействием (не рассчитывайте, что вам удастся кого-либо обмануть, замаскировав защиту собственных интересов под непредвзятое исследование). Однако если наше стремление к диалогу является искренним и честным и мы обладаем достаточной настойчивостью, то конфликт предстанет перед нами более ясным, прозрачным и готовым к трансформации.

Используйте уважение для разрушения стереотипов. Хотя слово «араб» является одним из самых ярких стереотипов в средствах массовой информации и часто ассоциируется с идеологическими фанатиками, но одна из лучших книг о стереотипах была написана человеком, которого вполне можно назвать этим словом. Каждый из нас — это «особый случай», заключает Амин Маалоуф в своей книге «Les Identités Meurtrières» (название можно перевести как «смертоносные идентичности»). «Каждый индивидуум без исключения обладает сложной идентичностью», — пишет автор³².

Если мы кого-то «уважаем» (английское слово *respect* происходит от латинского выражения, означающего «посмотреть вновь»), то стереотипы в отношении человека отпадают сами собой, как бы растворяясь в естественном желании узнать другого и быть признанным

им. Человеческой природе в принципе свойственно отказываться от черно-белых стереотипов. К примеру, Маалоуф является выходцем из горных районов южного Ливана, арабское население которого исповедует христианство примерно со II—III века нашей эры. То, что он *одновременно* араб и христианин, отличает его от многих других — либо арабов, либо христиан. Маалоуф постоянно живет во Франции, а в свое время окончил Иезуитский католический университет. При этом он входит в ливанскую диаспору — как минимум в одну из двенадцати человеческих популяций, где наблюдается такая смесь³³.

В рамках всего одного абзаца изначальный образ «араба» превращается в реального человека, с его арабо-французско-христианской уникальностью. Если мы научимся уважать различия, а не приклеивать ярлыки или как-то еще классифицировать людей, то можно только гадать, скольких страданий мы избежим и сколько необыкновенных возможностей появится перед нами.

«Мы убили много чужаков, они убили нескольких из нас, — сказал южноафриканец Эжен де Кок, который входил в руководство системы апартеида и был одним из самых безжалостных палачей и убийц прежнего режима, а сейчас отбывает пожизненный тюремный срок за преступления против человечества. — Мы боролись ни за что, мы на самом деле сражались друг с другом просто ни за что. Мы все могли бы остаться в живых и посидеть вместе за пивом»³⁴.