

*Моему партнеру Дэвиду,
с которым я провел много бесед,
чтобы все получилось*

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
Искусство диалога	20
Глава 1. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ	26
Важно отношение к разговору, убеждения — на втором месте ...	27
Откройте различиям	32
Попросите о разговоре, который вам нужен	35
Когда не стоит брать на себя обязательства	38
Построение диалога: приверженность принципам	39
Смелость и разговор	42
Перерыв: тетрадь для записей	43
Глава 2. КРЕАТИВНОЕ СЛУШАНИЕ	47
Почему мы не умеем слушать	49
Почему активное слушание — это не выход	53
Дайте словам захлестнуть вас	56
Инкубационное слушание	58
Шагните в мир говорящего	63
Попросите рассказать историю	66
Сплетни имеют значение	68
Построение диалога: «Нить и пить»	70
Почему слушать обязательно	74
Перерыв: истории-иллюминации	75
Глава 3. ЯСНОСТЬ	79
Говорите нормально	87
Придумайте название	95
Перерыв: поиск сценария	102

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 4. КОНТЕКСТ	107
Выбирайте пространство целенаправленно	109
Используйте предметы для «настройки» пространства	119
Займите позицию	127
Не тратьте место попусту	135
Перерыв: мирное вмешательство	136
Глава 5. ОГРАНИЧЕНИЯ	143
Разберитесь с ограничениями	145
Создавайте ограничения вместе	146
Ограничения для ограничений	146
Ограничения по времени	148
Ограничения, которые уравнивают	154
Может ли критика восприниматься хорошо?	156
Ограничения в языке	158
Переосмысление ограничений	160
«Час предположений»	161
Перерыв: серьезное отношение к играм	163
Глава 6. ПЕРЕМЕНЫ	168
Исследуйте, размышляйте, развивайтесь, меняйтесь	171
Мотивация перемен: отправляйтесь в паломничество вместе	173
Мотивация перемен	177
Отмечайте перемены	182
Принесите клятву	185
Творческое напряжение	187
Поощрять поощрение	191
Глава 7. СОЗИДАНИЕ	193
Нетерпение — это добродетель	195
Творчество формирует сообщество	197
Пробуйте, а не говорите	199
Творческие связи	202
Создавайте беседы: кинолаборатория Сандэнс	206
Перерыв: принципы разговора в виртуальном мире	209
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ РАЗМЫШЛЕНИЕ	214
БЛАГОДАРНОСТИ	216
ОБ АВТОРЕ	219

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сейчас все — друзья, коллеги, даже незнакомые люди, которых я встречаю на вечеринках, задают мне один и тот же вопрос в разных вариациях: «У меня сегодня совершенно не задался разговор. Что пошло не так?».

Директор школы интересуется, как вести непростые беседы с богатыми и влиятельными родителями учеников. Руководитель компании хочет сочетать решительность с осторожностью. Мать в отчаянии, потому что анорексия дочери превратила семейный обед в зону боевых действий. Собрание совета директоров пошло не так из-за одного слова.

Так непреднамеренно я стал своего рода экспертом по тому, как вести разговоры. Конструктивный диалог — один из первых и самых мощных инструментов человечества. Общение помогло построить первобытные сообщества, оно же способствовало возникновению цивилизаций.

Публичный дискурс был основой демократии и фундаментом управления и правительств на протяжении истории. Как бы мы ни относились к своим гаджетам и аккаунтам в соцсетях, технологический прогресс родился из конструктивных диалогов.

Однако в последнее время мы, кажется, потеряли способность говорить друг с другом, вести продуктивные беседы, обмениваться идеями и вместе их развивать. Все вокруг движется слишком быстро. Политика и демократический диалог, кажется, с каждым днем опускаются все ниже и ниже. Учебные заведения разобщены по классовым, расовым и гендерным позициям. Получается, что общественные институты, которые были построены на диалоге, сейчас боятся и вовсе заводить разговор. Раньше мы верили, что другие ошибаются, сейчас думаем, что они нам врут.

Тем временем дети уходят в себя и теряют способность общаться без гаджетов. То, что мы транслируем через социальные сети — лишь малая часть того, что представляет из себя человек. Интернет-дискурс происходит между химерами, призраками общения. Мы потеряли человечность, и это отражается в злобной риторике, которая сегодня сопровождает общение в социальных сетях.

Конечно, вести важные разговоры по политическим, социально-экономическим или расовым вопросам всегда было нелегко. Но сейчас возникают проблемы в общении с самыми близкими людьми. Это случается между друзьями, родственниками, коллегами, людьми, которых разделяют политические убеждения и цели. Разлом виден везде.

Всю свою карьеру я строил вокруг идеи, что свежий творческий подход к важным разговорам может спасти нас. Изменить мир. Но последние пару лет мое отчаяние становилось все глубже. Я начал сомневаться, что действительно верю в силу творческого диалога. Это было сродни потере веры.

Расскажу о том, как я стал конструировать диалоги. Все началось в 1988 году — я бросил колледж, чтобы работать

с группой ВИЧ-активистов «АСТ UP»¹. Первые дни казались мне творческой революцией. Многие из инфицированных были художниками, драматургами и дизайнерами. Их слоганом было: «Молчание = Смерть». Их видение было новым и прогрессивным, а сочетание активистских методов и творчества стало переосмыслением современного протеста. Поначалу это очень меня будоражило: я сидел на полу общественного центра Сиэтла на Кэпитол-Хилл среди мужчин и женщин, артистов и простых людей, планируя тщательно организованные акции, которыми была известна «АСТ UP».

Однако по прошествии нескольких недель у меня появилось ощущение, что на планирование у нас уходило больше времени, чем на непосредственное воплощение планов в жизнь, а разглагольствований было больше, чем творчества. Мне надоело разрисовывать подвалы Сиэтла краской из баллончиков и собираться маленькими группками на демонстрации, которые, честно говоря, легко было не заметить.

Окажись я на пару лет раньше и на пару тысяч миль восточнее, все выглядело бы немного иначе. К сожалению, присоединившись к движению в Сиэтле, я оказался на его окраинах, вдали от пылающего центра. Но еще более грустная правда была в том, что даже этот центральный огонь, казалось, угасал. Творческое ядро художников, писателей, исполнителей и рекламщиков вымирало в буквальном смысле слова, пораженное поздней стадией ВИЧ. Я бродил по дождливым улицам Сиэтла, окруженный уже не теплой творческой энергией, а холодной злобой и сообществом, выстроенным вокруг скорби.

¹ АСТ UP (AIDS Coalition to Unleash Power) — СПИД-коалиция для мобилизации власти.

Но это было только началом пути. Я видел, как искусство и социальные изменения могут объединяться, а разговоры на сложные темы становятся более действенными и позитивными через творчество. В то же время стало видно, как политические беседы на национальном и мировом уровне начинают давать сбой. Я пытался поставить в противовес набирающему силу мировому цинизму более обнадеживающие практики, в которые верил.

Год спустя я вернулся к учебе и сменил направление с политики на искусство и историю. Я начал изучать истории художников, которые смогли спровоцировать социальные изменения с помощью творческой деятельности. Я искал места, в которых искусство и активизм сливались воедино. Более подходящее время сложно было представить. Работа в «АСТ UP» и политическая ситуация способствовали подъему художников, которые объединяли искусство и политику совершенно по-новому.

Позднее в 1990-х годах рынок искусства пошел на взлет, и политическое творчество отошло на второй план. Однако я все еще искал способ объединить креативность, социальные перемены и диалог. Вскоре я открыл для себя архитектора Кристофера Александра. Он впервые начал применять метод, который позволял сообществам, городам и соседям проектировать дома и общественные здания. Сегодня мы бы назвали это совместным проектированием. Это был способ коллективного диалога, позволяющий создавать решения для сообщества.

Мне казалось, что это эволюция того, чем я занимался, но уже не творческий политический диалог, а коллективное искусство. В 1997 году я пошел учиться архитектуре в Калифорнийский университет в Беркли, чтобы узнать об этом побольше. Вскоре я обнаружил, что архитектура на практике

в то время была больше способом индивидуального самовыражения, а не вовлечения сообщества. Я некоторое время поработал архитектором, но мне не хватало ощущения, что я что-то меняю.

Как и многие, я узнал об IDEO¹, посмотрев легендарное видео о продуктовой тележке в вечернем шоу «Nightline»². В нем показано, как команда дизайнеров за неделю полностью меняет обычную тележку для продуктов. Честно говоря, во время просмотра моей первой мыслью было: «Погодите, кто-то придумывает дизайн этих тележек?». Я думал, они просто появляются такими сами по себе. Но человеческий подход к процессу был мне по душе. IDEO мне показалось местом, где дизайн мог вершить настоящие перемены.

Я пришел в IDEO в 2000 году и создал отдел архитектуры. В IDEO царила культура сотрудничества, и было нетрудно включить в процесс дизайна людей, для которых это все создавалось. Я целенаправленно старался изменить язык архитектуры, сделать процесс и принципы более понятными и доступными, чтобы клиенты смогли быть настоящими соавторами. Палаты для пациентов проектировали медсестры. Мы создали черновую версию школьного кабинета в полном масштабе и обсудили пространство с учителями, меняя его по ходу дела. Это был дизайн в форме выстроенного конструктивного диалога, следующая стадия того, что делал Александер. Пока мы работали, стало происходить нечто очень интересное.

¹ IDEO — это дизайнерская и консалтинговая фирма с офисами в США, Англии, Германии, Японии и Китае. Она была основана в Пало-Альто, штат Калифорния, в 1991 году. Компания использует дизайн-подход к проектированию продуктов, услуг и цифровых технологий.

² Nightline (или ABC News Nightline) — ночная телевизионная новостная программа ABC News, транслируемая на канале ABC в США.

Школы, некоммерческие организации и правительства стали обращаться к нам за помощью в решении более крупных системных проблем. Это было только начало, но я понял: это именно то, чем я действительно хочу заниматься. Я буквально пришел к тому, с чего начинал. Стал делать то же самое, что во время и после учебы: объединять людей, чтобы менять мир через творчество. А все началось с правильного разговора. Мы начали строить бизнес, основой которого была работа с самыми разными организациями, и решать более масштабные вопросы, такие как социальное неравенство, вооруженное насилие и проблемы здравоохранения.

В таких проектах объединяются представители трех секторов: некоммерческие организации и фонды, частные компании и правительство. Это были невероятно напряженные переговоры. У каждой группы были свои причины принимать участие, что повлекло за собой более тонкие разногласия. Иногда мы не могли найти общий язык, в других случаях у нас были разные представления о том, как именно должен проходить наш диалог, или как быстро должен продвигаться процесс. На ранних этапах этой работы я обнаружил, что для того, чтобы объединить различные заинтересованные стороны, сообщества, политические и культурные организации, существующие инструменты были недостаточно хороши.

Поворотный момент произошел в начале 2010 года. Я был в Греции и только что выступил без приглашения на встрече, где собрались крупные чиновники. Покинув зал, я оказался в окружении людей в черных костюмах, которые оттеснили меня в угол. На короткое, но очень тревожное мгновение я оказался заперт в этом пространстве. Внезапно в нем появился премьер-министр Греции Георгиос Папандреу. Вместо того, чтобы разозлиться и выгнать, он пригласил меня на ужин.

Позже этим вечером я оказался в пустой таверне на афинской набережной вместе с премьер-министром, его охраной и женой Адой — первой леди Средиземноморья. Его телефон звонил без перерыва, это был Хосни Мубарак, бывший президент Египта, который искал убежища. Был самый разгар «арабской весны». Премьер-министр посмотрел на экран лежавшего на столе телефона и произнес: «Иногда, если немного приостановить правительство, можно избежать кризиса».

Тогда это высказывание показалось мне странным и даже немного наивным. Но оглядываясь назад, я пришел к пониманию того, что, если выстраивать разговор медленно, можно решить большие проблемы. Это был первый, но не последний раз, когда мне довелось узнать поразительные вещи о диалогах от премьер-министра, человека, в чьих генах была настоящая афинская демократия. Когда в Греции произошел экономический кризис, мы с Георгиосом много говорили о диалогах.

Георгиос был очень вдумчивым и искусственным в понимании того, как выйти за рамки любого взаимодействия и увидеть контекст, который мешал или наоборот мог бы улучшить ситуацию. Он говорил, что два мировых лидера могут зайти в тупик за столом переговоров, но встав бок о бок по пояс в море, смотря вдаль за горизонт, можно прийти к согласию. Он мечтал о программе, которая бы позволила афинским таксистам стимулировать гражданский диалог. Это не шутка. «Они самые настоящие эксперты в беседах», — сказал он однажды. Беседы с Георгиосом прояснили для меня кое-что: чтобы изменить социальные структуры, нужно изменить их основной рабочий инструмент — разговор.

Итак, мне нужно было всерьез заняться перестройкой общения. Вопросы были очевидны: как быстрее находить