



КРЕЙГ ВЕБЕР

Что такое умение вести сложные диалоги, и почему этот навык так важен

Задача руководителей

«Задача руководителей — создавать организации, которые работают». Так считает Джоан Магретта из Гарвардской школы бизнеса. А умение вести сложные диалоги — это основополагающая компетенция для того, чтобы создавать команды и организации, которые даже в самых непростых ситуациях работают слажено.

Что такое умение вести сложные диалоги

Умение вести сложные диалоги — это способность участвовать в конструктивном, основанном на заинтересованности общении на сложные темы, в сложных обстоятельствах, преодолевая жесткие барьеры. Это жизненно важная компетенция как для личной, так и для командной эффективности:

- 1 Личная эффективность:** человек, который знает, как вести сложные диалоги, умело и результативно проводит каждый разговор или встречу, потому что не избегает висящих в воздухе непростых тем. Человек же, не подготовленный для таких диалогов, — даже несмотря на высокий уровень интеллекта и добрые намерения — часто получает противоположный результат.
- 2 Командная эффективность:** команда, умеющая вести сложные диалоги, способна работать эффективно и придерживаться верного курса, даже сталкиваясь с самыми трудными ситуациями. А вот группа, у которой нет навыков конструктивного обсуждения непростых вопросов, может не справиться с задачами из-за банальных разногласий. С этой точки зрения умение вести сложные диалоги — это не просто одна из составляющих эффективной командной работы, а определяющий фактор того, будет ли команда работать эффективно. Если люди в коллективе не могут обсуждать самые насущные проблемы, то это и не команда вовсе. Это просто группа людей, которые не умеют эффективно взаимодействовать друг с другом, именно тогда, когда это особенно важно.

Баланс

Способность человека или команды вести сложные диалоги можно оценить по тому, сохраняют ли они *баланс*, обсуждая непростые вопросы. Баланс — это состояние во время общения или на встрече, когда *открытость* и *смелость* уравниваются *интересом* и *сдержанностью*. Это хорошая точка для работы. Когда открытость

и смелость высоки, люди общаются честно, откровенно, прямо и даже прямолинейно. Но в то же время эти люди проявляют интерес к другой точке зрения, а поэтому непредвзяты, их восприятие открыто, они стремятся узнать, научиться. Находясь в состоянии такого баланса, мы можем как поднять руку и высказаться, так и слушать и учиться у других — даже в обстоятельствах, в которых это непросто.

Основная компетенция

Умение вести сложные диалоги влияет напрямую на качество тех отношений, деятельности или процессов, эффективность которых зависит от того, как люди общаются или сотрудничают. Это такие ключевые области, как проведение встреч, принятие решений, управление изменениями, повышение вовлеченности, предоставление и получение обратной связи, разрешение конфликтов, реализация стратегии. Ровно так же, как мы оцениваем вместимость грузовика, чтобы перевести конкретный груз, или мощность завода для нужного нам производства, мы должны уделять внимание умению команды вести сложные диалоги. Если проблемы, с которыми сталкивается команда, масштабнее ее способности обсуждать непростые вопросы, такая команда нефункциональна.



Вне вашего фокуса внимания

Умение вести сложные диалоги, несмотря на свою способность критически менять ход и результаты работы, в значительной степени упускается из виду. Оно не находится в фокусе внимания менеджмента и часто отсутствует в планах развития команд, организаций и лидеров. У этого есть две основные причины:

- 1 До сих пор у нас не было понятных **терминов**, чтобы обозначить эту способность. Без **применимой модели** этой концепции нам оставалось описывать умение вести сложные диалоги по симптомам его отсутствия — по недостатку доверия, нефункциональной командной работе, низкой вовлеченности, межличностным конфликтам, распространенной в команде оборонительной позиции или по низкой психологической безопасности.
- 2 У нас не было четкой методологии, чтобы эту способность **развивать**.

Это отдельная область знания и практики?

Умение вести сложные диалоги — это предмет, изучение которого дает быстрые и мощные результаты. Он основан на исследованиях в области когнитивной нейронауки, науки о человеческих факторах, эмоционального интеллекта, осознанности, когнитивно-поведенческой терапии, лидерства и менеджмента.

Этому можно научиться?

Хорошая новость в том, что этому можно научиться и научить. Более того, вы можете превратить ваше рабочее место в пространство для учебной практики. Используйте каждую встречу, принятие решения, проблему, изменение, конфликт или контакт с непростым человеком как возможность практиковаться. Благодаря такой постоянной практике с каждой неделей вы и ваша команда будете больше узнавать, как работать гибче и более сфокусированно и как блестяще выходить из ситуаций, которые выводят из строя менее подготовленную команду.

Три области практики

У умения вести сложные диалоги есть три области практики:



Взращивание осознанности, которую психолог Таша Эйрих называет «метанавыком XXI века», — это первый шаг. Чтобы научиться сохранять открытую и заинтересованную позицию, нужно четко понимать, как наша внутренняя эмоциональная программа сопротивляется такому состоянию. Мы все унаследовали две сильные защитные реакции, которые в трудные моменты выводят нас из равновесия — из состояния баланса. Одна снижает наши открытость и смелость, другая — заинтересованность и сдержанность. Чтобы быть более эффективными в важной ситуации, нужно научиться распознавать эти защитные реакции, а затем развить в себе способность действовать более целенаправленно, несмотря на них.

Укрепление нашей *осознанности* — это только начало. Мы также должны освоить *образ мышления*. Однако сам образ мышления полезен ровно настолько, насколько мы готовы применять его на практике. Поэтому изучение включает в себя освоение *набора навыков* — конкретных четко определенных моделей поведения. Они помогают в сложном диалоге сохранять баланс в общении.

Концепция умения вести сложные диалоги — не просто набор хороших идей. Это практически применимые действенные идеи, которые вы можете использовать в работе. Каждая из трех описанных областей включает основную компетенцию, а также ряд практик, которые помогут вам эту компетенцию развивать.

Умеете ли вы вести сложные диалоги

Мир меняется со всевозрастающими скоростью и сложностью изменений. Поэтому люди и команды, когда принимают важнейшие решения и берутся за самые сложные задачи, должны быть способны вести сбалансированный заинтересованный диалог. И эту свою способность вы укрепляете, развивая умение вести сложные диалоги. Это то, что помогает не только лучше общаться, но и влиять, сотрудничать, руководить и вести за собой.

Чтобы наглядно связать то, о чем мы говорили, с вашим личным и рабочим контекстом, рассмотрите несколько вопросов. Учитывая наиболее непростые задачи, с которыми сталкиваетесь вы, ваша команда и ваша организация:

- Как бы вы оценили свое умение вести сложные диалоги?
- Как бы вы оценили это умение у вашей команды в целом?
- А в вашей организации?
- Какие симптомы указывают на отсутствие умения вести сложные диалоги?
- Что вы можете сделать, чтобы начать развивать эту способность?



Крейг Вебер

Автор статьи

Крейг Вебер, популярный спикер, автор книг и консультант, известный своими впечатляющими работами и выступлениями. Его новаторские идеи об умении вести сложные диалоги и об адаптивном обучении изложены в его бестселлере [Conversational Capacity: The Key To Building Successful Teams That Perform When The Pressure Is On](#) (McGraw-Hill, 2013), а также в его новой книге [Influence in Action: How to Build Your Conversational Capacity, Do Meaningful Work, and Make a Powerful Difference](#) (McGraw-Hill, 2019) и в популярном онлайн-курсе [Conversational Capacity eCourse](#).

Чтобы узнать больше, посетите:

Умение вести
сложные диалоги

Страница курса

[Подробнее](#)

Conversational
Capacity®

Страница курса на английском

[Подробнее](#)

The Weber
Consulting Group

Офиц. сайт автора статьи

[Подробнее](#)