**Диалог и дискуссия: слышать и быть услышанным**

Александр Евгеньевич Лузин, эксперт учебного центра Международной организации труда (Турин, Италия), кандидат экономических наук, член Американской академии менеджмента, международный консультант по управлению.

Наш «инструментарий» межличностного общения практически ограничен лишь двумя инструментами — диалогом и дискуссией. Используя их ежедневно, мы, тем не менее, не удосуживаемся провести грань между этими принципиально отличными формами коммуникации. А напрасно — ведь простое осознание их особенностей, плюсов и минусов открывает для нас возможность не только сократить продолжительность совещаний и обсуждений, но и значительно повысить содержательность и качество принимаемых решений. Кроме того, умелое использование этих инструментов способствует росту доверия и взаимного уважения в коллективе.

Слово «диалог» происходит от древнегреческого dialogos, означающего свободное течение идей между «берегами» — участниками дискуссии. Диалог призван способствовать спокойному восприятию, осмыслению и развитию высказываемых идей. В противоположность диалогу термин «дискуссия», имея один и тот же корень со словами percussion и concussion (столкновение, отражение, противостояние), подразумевает словесный пинг-понг, когда идеи перебрасываются от одного участника дебатов к другому. При этом каждый стремится доказать свою правоту или продвинуть собственную идею.

Игнорирование принципиальных различий этих двух основных инструментов коммуникации часто приводит к изменению характера обсуждения. Вместо того чтобы постараться достичь объемного видения, глубокого и всестороннего понимания рассматриваемой проблемы всеми участниками, они оказываются вовлечены в острую, эмоциональную полемику. Эмоции и амбиции каждого придают обсуждаемой проблеме все более субъективную окраску и лишают участников возможности достичь разумного решения.

Основные различия между дискуссией и диалогом

|  |  |
| --- | --- |
| Диалог | Дискуссия |
| Развитие идеи | Убеждение |
| Целостное восприятие | Селективный отбор |
| Логика | Эмоции |
| Победитель — победитель | Победитель — побежденные |
| Консенсус | Компромисс |

Эти коммуникационные инструменты — диалог и дискуссия — нацелены на получение принципиально разных результатов (в одном случае — это совместное осмысление, углубление высказываемых идей, во втором — их продвижение, навязывание, критика). В первом случае доминирует логика, во втором — эмоции. Для того чтобы придать дискуссии более спокойный и конструктивный характер и уменьшить эмоциональное влияние выступающего, в племенах американских индейцев говорящему полагалось стоять спиной к участникам.

Как правило, по завершении дискуссии большинство участников остаются недовольными: их идеи оказались отвергнутыми, и торжествует лишь малая группа «победителей». Диалог, наоборот, нацелен на достижение консенсуса, когда каждая точка зрения должна быть услышана и совместно найдено общее оптимальное (по мнению участников) решение.

Достоинства и преимущества диалога очевидны, однако в современном «реактивном» мире временной фактор часто становится решающим. Это означает необходимость пожертвовать консенсусом (достижение которого потребовало бы массу времени) и довольствоваться компромиссом. Следует также иметь в виду, что эмоции могут играть и положительную роль — брошенный вызов зажигает людей, активизирует мышление и воображение, формирует мощный эмоциональный настрой.

Несколько практических советов

1. Диалог всегда должен предшествовать дискуссии. Это позволит получить единое, более многогранное и глубокое видение проблемы, которое редко удается сформировать в одиночку.

2. Успешный диалог возможен лишь при соблюдении трех условий:

Наличие доверительных и уважительных отношений между членами команды.

Открытое, спокойное восприятие любых идей, какими бы странными они ни казались. Это не означает, что «предвзятость» должна быть полностью исключена, но надо постараться «выключить» ее на время диалога и использовать на следующем этапе — в процессе дискуссии.

На первом этапе овладения техникой диалога требуется медиатор (ведущий), который бы напоминал участникам о необходимости соблюдения принятых правил и регламента.

3. Чаще используйте «мозговой штурм» (идеальная комбинация диалога и дискуссии), особенно при поиске новых, неординарных решений. Сессия «мозгового штурма» включает две фазы:

Диалоговая (10-15 минут), когда участники свободно высказывают свои идеи относительно решения рассматриваемой проблемы (критика и отрицание запрещены, все предложения фиксируются, но не дискутируются, приветствуются дополнения и развитие идеи).

Дискуссионная, когда каждая предложенная идея уточняется и подвергается оценке. В результате проводится отбор наиболее приемлемых решений.

Главное и в диалоге, и в дискуссии — это умение слушать и слышать, что именно ваши коллеги и подчиненные пытаются донести до окружающих. Это трудно, значительно труднее, чем говорить и спорить, но намного важнее.