

О.В. Барканова

**АКТИВНОЕ
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ**

**ЧАСТЬ I:
ДИСКУССИИ**

Красноярск 2008

ББК 88

Б 24

Автор-составитель:

О.В. Барканова

кандидат психологических наук, доцент

Рецензенты:

Ю.В. Лукиных

кандидат педагогических наук, зав. кафедрой МК ФМБ СибГАУ

Т.К. Веренич

кандидат филологических наук, зав. кафедрой РКИ СФУ

Б 24 Активное социально-психологическое обучение. Часть I: Дискуссии / авт-сост. О.В. Барканова. – Красноярск: Литера-принт, 2008. – 175с.

Представлены теоретические и практические материалы к дисциплине «Методы активного социально-психологического обучения», входящей в основную образовательную программу подготовки студентов, обучающихся по специальности 050706 «Педагогика и психология». Дан краткий обзор истории развития групповых методов в психологии, рассмотрена сущность и эффекты активного социально-психологического обучения. Систематизирован материал по методологии и технологии организации и проведения групповой дискуссии как метода активного социально-психологического обучения.

Предназначено для студентов – будущих психологов и педагогов-психологов дневного, заочного и вечернего отделения вузов, преподавателей факультетов психологии и педагогики. Может использоваться в качестве дополнительных материалов в преподавании деловой риторики и межкультурной коммуникации для студентов, обучающихся по специальностям менеджмента, международного бизнеса, рекламы, PR.

ББК 88

Содержание

Предисловие.....	4
Понятие о МАСПО.....	6
Исторические предпосылки формирования дискуссионной технологии и культуры	17
Сущность метода групповой дискуссии.....	24
Организация и проведение групповой дискуссии	36
Эффективное ведение дискуссии.....	44
Логика и психология в дискуссии.....	51
Дискуссионная культура.....	68
Вопросы и замечания в дискуссии.....	76
Техники и приемы оказания влияния на партнера.....	87
Некорректные тактики в дискуссии.....	96
Основные формы проведения дискуссии.....	109
Дискуссия в форме «мозгового штурма».....	116
Технология модерации.....	132
Библиографический список.....	148
Приложения.....	150

Предисловие

В настоящее время традиционные технологии решения серьезных профессиональных задач все чаще уступают место интересным нестандартным методам, большая часть которых основана на использовании принципов активности, интеракции, креативности, синергии, модерации и т.п. Это – так называемые методы активного социально-психологического обучения, к которым, в первую очередь, относятся различные виды и формы групповых дискуссий, психологических игр и тренингов.

Методы активной групповой работы используются не только в целях обучения определенным знаниям, умениям и навыкам. Правильно организованное групповое взаимодействие имеет диагностический и терапевтический эффект, проясняя психологические проблемы участников и позволяя воздействовать на человека через группу для решения проблем, выработки определенных личностных качеств, адаптации новых социальных ролей и моделей поведения. Широкое применение методы активной групповой работы находят сегодня в сфере бизнеса, производства, рекламы, менеджмента (обучение персонала, организация деловых переговоров, решение организационных и производственных задач, поиск новых творческих подходов к решению профессиональных задач и т.д.). Наконец, знание основ технологий организации социального взаимодействия, влияния и противостояния влиянию небесполезно и обычному человеку (непрофессионалу) для успешного осуществления своей социальной активности, построения личной и профессиональной жизни.

Часть I книги «Активное социально-психологическое обучение» посвящена рассмотрению основных теоретических вопросов, касающихся методологии и технологии организации и проведения групповой дискуссии. В качестве вводной части представлен краткий обзор истории развития групповых методов в психологии, рассмотрена сущность и эффекты активного социально-психологического обучения. Теоретический материал книги включает такие аспекты рассмотрения групповой дискуссии, как краткая история возникновения и сущность метода, описание технологии организации и проведения разных форм дискуссии, логическая и психологическая стороны дискуссии, дискуссионная культура. В работе представлены подробные рекомендации по эффективному ведению делового обсуждения и правила для участников дискуссии, описаны техники и приемы оказания влияния на

оппонента, некорректные тактики и способы противостояния им. В книге содержатся и некоторые практические материалы, которые могут быть использованы при проведении различных форм групповой дискуссии.

Книга предназначена для преподавателей факультетов психологии и педагогики и студентов – будущих психологов и педагогов-психологов дневного, заочного и вечернего отделения вузов, а также для преподавателей курсов «Деловая риторика» и «Межкультурная коммуникация» при обучении студентов по специальностям менеджмента, международного бизнеса, рекламы, PR. Теоретические и практические материалы, представленные в книге, могут быть использованы не только преподавателями и студентами вузов, но и при организации дополнительного обучения (курсов, тренингов, семинаров) с целью научения решению организационных, социальных и личностных задач посредством групповой работы. Книга может использоваться в деятельности практического психолога, работающего в сферах образования, психологического консультирования, психотерапии, производства, в работе менеджера по персоналу или специалиста по организации групповой работы (модератора).

Понятие о МАСПО

Краткая история развития групповых методов в психологии.

Определение понятия «методы активного социально-психологического обучения» (МАСПО).

Специфика организации и проведения групповой психологической работы.

Цели и задачи активного социально-психологического обучения.

Преимущества и недостатки активной групповой работы.

Эффекты группового воздействия широко использовались людьми еще в *донаучный период* в самых разных целях: лечения, внушения, воодушевления и др. Самым ярким примером применения групповых методов могут служить обрядовые и ритуальные практики (шаманы, колдуны, знахари, жрецы и т.п.). Служители культов хорошо знали, что воздействовать на группу часто эффективнее, чем на одного человека, т.к. в группе возникает эффект эмоционального возбуждения и взаимозаражения. Этому во многом способствуют мистическая атмосфера, торжественность церемонии и непонятные манипуляции служителей культов. Такое воздействие обычно направлено на аффективную сферу, что приводит к некритическому восприятию информации, усилению веры в способности целителей и положительный результат.

Колоритным примером, иллюстрирующим существование оздоравливающего эффекта воздействия людей друг на друга в группе, может служить деятельность знаменитого маркиза де Сада (1740–1814). Заключение в лечебницу для умалишенных Шарантон, и, используя всю силу своего богатого извращенного воображения, де Сад писал и ставил пьесы, которые разыгрывались его соседями по палате перед больничной публикой. Свидетельства о том, что эксперименты де Сада в таком «живом театре» оказывали лечебное воздействие на заключенных, позже позволили ученым рассматривать эти эксперименты как один из ранних опытов групповой психотерапии. Однако систематическое применение театральных приемов для исследования психики и влияния на нее началось только в начале XX века, с появлением метода психодрамы Джекоба Леви Морено [2; 4; 6].

Одной из первых попыток дать научно-теоретическое объяснение происходящим в группе процессам можно считать теорию «животного магнетизма» Франца Антуана Месмера – австрийского врача, практиковавшего

в Париже в конце XVIII века. Согласно этой теории, существует некий магнетический флюид, который в случае неравномерного распределения внутри организма человека порождает болезнь. На сеансе группового лечения с помощью специальных манипуляций врач мог гармонично перераспределить флюиды и тем самым излечить больного [2; 4; 6; 25].

Больные (чаще женщины) собирались в одном из залов дворца. Они были соединены между собой веревками и держались за прутья, торчащие из знаменитого месмеровского чана, который был наполнен водой, камнями, осколками стекла и т.п. Месмер, закутанный в мантию, прикасался специальной стеклянной палочкой к больным, совершал пассы и другие манипуляции. Мистическая атмосфера происходящего способствовала тому, что многие больные действительно исцелялись. Однако двумя комиссиями Академии наук, учрежденными Людовиком XVI для оценки деятельности Месмера, теория «животного магнетизма» была признана несостоятельной. При этом ученые проигнорировали роль социально-психологического воздействия в исцелении и улучшении состояния больных.

Позже групповые методы и их эффекты стали предметом исследований в *клинической психотерапии*, что было связано с повышенным интересом психиатров того времени к методу гипноза: его значению, психологическим механизмам и т.д. [5; 7; 12]. И. Бернгеймом было доказано, что гипнотическое состояние – это сужение сознания в результате концентрации внимания под воздействием внушения, причем внушение является общим психологическим феноменом, проявляющимся в межличностных отношениях. Внушение приводит к некритическому усвоению определенных убеждений, суждений, чувств. В середине XIX века шотландский врач Дж. Брейд предложил вместо термина «животный магнетизм» использовать термин «гипнотизм», увязывая психологический механизм месмеровского излечения со сном (от греч. *hypnos* – сон).

В официальной медицинской науке того периода отношение к гипнозу оставалось скептическим, однако на практике гипноз активно использовался при групповом лечении алкоголиков (О. Веттерstrand), в немецкой армии во время Первой мировой войны гипноз применялся для лечения солдат с симптомами «военного невроза», вызванного истерией. В России В.М. Бехтерев применял гипноз для психотерапевтической работы с неврозами, умственным недоразвитием, некоторыми соматическими заболеваниями.

Поведение индивидов в группах и влияние группы на практически здоровых, и на больных людей стали предметом систематических исследований только в конце XIX–XX веках.

В США в первой трети XX века доминировали групповые методы лечения, называемые *репрессивно-инспирационной* (подавляюще-вдохновляющей) *терапией*. Джозеф Пратт, врач из Бостона, стал одним из первых практиковать репрессивно-инспирационную терапию для больных туберкулезом, которым бедность не позволяла лечиться в стационаре. С целью экономии времени Пратт собирал пациентов в группы по 20 человек прямо по месту жительства и рассказывал им об основах гигиены, о необходимости отдыха, свежего воздуха, здорового питания и т.п. Пратт обладал сильным даром убеждения, к тому же в болезни своих пациентов видел фактор, способствующий их объединению. Больные вели дневники, свидетельствовавшие об улучшении их состояния и о формировании чувства общности и стремления к взаимопомощи. Со временем Пратт пришел к убеждению, что групповые собрания представляют собой не просто экономичную форму работы, и основой психотерапии является благотворное воздействие одного человека на другого. Основываясь на этом открытии, он стал проводить сеансы групповой терапии для лиц, не имеющих особых соматических нарушений, в частности, для лечения невротических расстройств.

Первые *социально-психологические исследования*, направленные на выяснение функций и механизмов групповых методов, были проведены Э. Дюркгеймом и Г. Зиммелем на рубеже XIX и XX веков. Результаты их исследований в той или иной форме использовались в групповой психотерапии. В частности, термин «тренинг» возник не в клинической психотерапии, а в практике работы со здоровыми людьми, хотя современное понимание тренинга включает в себя многие традиционные методы групповой психотерапии и психокоррекции.

Наиболее сильное влияние на развитие психологии и психотерапии в США оказал *психоанализ*. Зигмунд Фрейд изучал феномен группы в связи с его интересом к психологии масс и склонности членов группы идентифицировать себя с сильной личностью, играющей роль лидера, при этом собственно к групповой терапии Фрейд не обращался. Европейский психоанализ того времени ориентировался на индивидуальную работу с пациентами и был в высшей степени элитарным. Однако последователи Фрейда (Альфред Адлер,

Луис Вендер, Поль Шилдер и др.) пробовали адаптировать методы индивидуальной терапии для работы с группами. Трайджент Барроу в 1925 г. предложил термин «групповой анализ». После нескольких лет психотерапевтической практики Барроу стал сомневаться в правомерности принципиальной для психоанализа ориентации на отдельную личность и постепенно пришел к убеждению, что для понимания личности человека необходимо изучать социальные группы, к которым он принадлежит.

Во время Второй мировой войны потребность в профессионально подготовленных психотерапевтах резко возросла, что послужило импульсом к развитию практической психологии. Сэмюэль Славсон и Александр Вольф занимались разработкой психоаналитически ориентированных методов работы с группами. Славсон объединил групповой подход, неформальные способы обучения и психоанализ в «группах активности», где детей поощряли к тому, чтобы они реализовывали свои импульсивные желания, разыгрывая их перед группой. Вольф применял в условиях группы такие традиционные психоаналитические методы, как толкование сновидений, свободные ассоциации и исследование ранних этапов развития личности.

В этот период становятся известными методы (психодрама и др.) Джекоба Леви Морено, которые до сегодняшнего дня занимают центральное место в работе психокоррекционных групп всех направлений. Морено впервые использовал свой подход еще в 1910 г., именно ему приписывается введение термина «групповая психотерапия» в 1932 г. для обозначения метода, который предусматривал переход людей из каких-либо сообществ в новые группы. Морено даже учредил первый профессиональный журнал (современное название – «Групповая психотерапия»), в котором освещались вопросы групповой терапии, и основал в 1942 г. первую профессиональную организацию специалистов по групповой терапии. Важнейшим принципом, определявшим их деятельность, стало положение о «групповой психотерапии через активность» – лечении через участие во взаимодействии [3; 4; 6].

Огромный вклад в развитие методов активного социально-психологического обучения внесли работы немецкого (а позднее американского) психолога Курта Левина¹. Многие ученые считают К. Левина родоначальником *психологического группового тренинга*, в частности, тренинга

¹http://msk.treko.ru/show_dict_96

сенситивности. К. Левин утверждал, что легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности, и разработал теорию психологического поля, которое оказывает влияние на индивида в социальном окружении [2; 6; 23].

Одной из наиболее важных предпосылок разработки тренинговых методов стал знаменитый эксперимент К. Левина во время Второй мировой войны, направленный на изменение привычек питания. Попытки влияния на сознание людей привычными способами (через СМИ, просветительские меры, разные формы агитации) не дали результата. Левин предложил использовать принцип дискуссионных групп. После небольшого вступления ведущего участники группы обсуждали между собой, как можно побудить людей к использованию новых продуктов питания. Результаты эксперимента превзошли все ожидания. Исходя из результатов этого и ряда других экспериментов, К. Левин пришел к выводу, что процесс принятия человеком решения в результате обсуждения в группе может повлиять на его поведение на многие последующие месяцы. Это связано с тем, что индивид сопротивляется изменениям, если они предполагают отход от групповых норм, и, наоборот, при изменении групповых норм изменение взглядов отдельного индивида достигается гораздо легче.

1946 считается годом открытия К. Левиным тренинговых групп, что было связано с заказом комиссии штата Коннектикут на подготовку лидеров и проведение исследований по выработке наиболее эффективных мер борьбы с расовыми и религиозными предрассудками в обществе. В ходе проведения «изменяющего эксперимента» (двухнедельной тренинговой программы) с группой профессиональных педагогов и социальных работников К. Левиным и его сотрудниками были выявлены и впервые использованы эффекты обратной связи. С тех пор обратная связь является важной и неотъемлемой частью тренинговой работы.

Левин понимал группу как «динамическое целое»; на основе этого понимания им и его сотрудниками были разработаны такие концепты, как групповая динамика, групповая сплоченность, групповая коммуникация, кооперация, групповое принятие решений, групповые нормы, социальный климат, центральная роль тренера. Важнейшими условиями эффективного функционирования тренинговой группы Курт Левин считал сильное чувство «мы», атмосферу свободы самовыражения, спонтанность, неформальность

встреч, добровольность участия, эмоциональную защищенность, избегание давления, активность и вовлеченность участников в групповой процесс. Результатом «изменяющего эксперимента» в Коннектикуте стало создание в 1947 году Национальной лаборатории тренинга, которая стала важнейшим центром исследований в области человеческих отношений.

В 50-е годы XX века М. Форверг разработал новый метод, основой которого были ролевые игры с элементами драматизации. Этот метод был назван *социально-психологическим тренингом* (СПТ). Основной целью социально-психологических тренингов являлось развитие компетентности в общении. На основании большой исследовательской работы М. Форверг сделал вывод об эффективном влиянии СПТ на повышение интерперсональной компетентности за счет интериоризации измененных установок личности и их переноса на профессиональную деятельность.

На сегодняшний день существуют различные модификации СПТ: тренинг коммуникативной компетентности, тренинг межличностного общения, коммуникативный тренинг и т.п.

В 70-х годах в США зарождаются популярные сегодня *тренинги личностного роста*¹. Александр Эверетт, Джон Хенли и Вернер Эрхард впервые провели такой тренинг лишь как подготовку к защите своей дипломной работы, однако эксперимент имел такой успех среди их друзей и знакомых, что позже метод был серьезно доработан, были созданы тренинговые школы под их руководством (в частности, Lifespring). На одном из тренингов побывал гражданин СССР, который после этого решил организовать такой тренинг в Москве. Таким образом, первый тренинг личностного роста в Москве состоялся в 1989 году. Со временем тренинговое движение становится популярным, тренинги начинают проходить не только в Москве, но и в других городах России и стран СНГ.

Вообще следует отметить, что групповая психологическая работа имеет в России собственные традиции. Есть мнение, что элементы методов, получивших впоследствии наименование тренинговых, активно использовались в нашей стране еще в 20–30-е годы. И.В. Вачков пишет о своеобразном психотехническом буме первых послереволюционных десятилетий, когда внедрялись в практику методы профотбора и профконсультаций,

¹ <http://www.md-management.ru/articles/?show=print&id=32766>

психологической рационализации профессионального образования, создавались специальные тренажеры и разрабатывались приемы психологического воздействия на группу. Тогда же были созданы первые деловые игры [4].

Педологические лаборатории и секции пытались разрабатывать методы и приемы развития школьных коллективов в соответствии с целями коммунистического воспитания. Многие воспитательные системы тех лет (А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинского и др.) использовали психотехнологии, которые впоследствии оказались востребованными (в несколько иной форме) в психологических тренингах. В целом советская психология на ранних этапах своего развития была очень восприимчива к идеям зарубежных исследователей, отечественные психологи пытались применять групповые методы, особенно в работе с детьми. Однако многие направления (например, психоанализ) были просто запрещены в нашей стране и не сумели получить своего развития в отечественной науке. Долгие годы психологи в России были лишены возможности знакомиться с опытом зарубежных коллег, изучать и развивать методы групповой психологической работы.

Групповые методы нашли свое широкое применение в психотерапии. Наиболее разработанной стала патогенетическая психотерапия неврозов, в основе которой лежат принципы психологии отношений В.Н. Мясищева (С.С. Либих, Г.Л. Исурин, Б.Д. Карвасарский, А.М. Свядощ, Э.Г. Эйдемиллер, В.В. Юстицкий и др.). Суть патогенетической психотерапии заключается в изменении нарушенной системы отношений больного, в коррекции его неадекватных эмоциональных реакций и форм поведения. Следствием искажений в области социального восприятия, возникающих в результате конфликтности самооценки, является то, что больной неверно истолковывает мотивацию партнеров по общению, недостаточно адекватно реагирует на возникающие межличностные ситуации. Все его внимание сосредотачивается не на разрешении реальных проблем, а на сохранении представления о значимости своего Я как в собственных глазах, так и в глазах окружающих. Понимание этого аспекта невротических нарушений позволяет широко использовать патогенетический метод не только в индивидуальной, но и в групповой психотерапии.

Таким образом, кратко рассмотрев историю становления методов активного социально-психологического обучения в психологии, можно прийти

к следующему заключению. Знание эффектов группового воздействия на индивида повсеместно использовалось еще в донаучный период в обрядовых и целительских практиках. Научное обоснование методам активного социально-психологического обучения было дано в конце XIX–XX веках, что связано с исследованиями социально-психологических механизмов и групповых процессов в рамках социальной психологии, с изучением методов гипноза, внушения, убеждения и переучивания в рамках психотерапии и психоанализа, а также с развитием практической психологии и экспериментальными исследованиями К. Левина, М. Форверга и др.

Обратимся к краткой характеристике сущности методов активного социально-психологического обучения и специфики групповой психологической работы.

***МАСПО** (методы активного социально-психологического обучения) – методы групповой психологической работы, к которым, в основном, относятся различные виды дискуссий, психологических игр и тренингов. [2-4; 6; 8; 10; 11; 14; 16; 23; 26]*

МАСПО представляют собой прекрасный диагностический, терапевтический и обучающий инструментарий и являются необходимым элементом в арсенале любого практического психолога, не зависимо от сферы и направления его деятельности. Однако организация и проведение групповых форм обучения требует от психолога определенных знаний и навыков, серьезной теоретической подготовки и значительного практического опыта. Здесь требуются знания по психологии личности, социальной, общей, возрастной психологии, психодиагностике, психокоррекции и психотерапии. Безусловно, необходимы знания теоретических основ активного социально-психологического обучения: технологии и методологии организации и проведения психологических игр, дискуссий, тренингов. Помимо профессиональных знаний и навыков, психологу необходимо обладать организаторскими, коммуникативными, лидерскими способностями, а также рядом личностных качеств (наблюдательностью, эмпатийностью, гибкостью, быстрой реакцией, интуицией и др.). Следует помнить, что неумело и небрежно организованная игра или тренинг могут скорее навредить, чем принести пользу участникам.

Групповые методы в работе практического психолога используются, в основном, в следующих *целях*:

- сплочение участников группы;
- умение работать в группе, идти на компромисс, приходить к консенсусу, находить коллективные решения;
- изучение различных стилей поведения и взаимодействия участников группы;
- усвоение новых социальных ролей и моделей поведения;
- искусство вести полемику и убеждать;
- самопознание, самораскрытие, саморазвитие участников группы;
- получение новых знаний и навыков в интересной форме.

Применение методов активного социально-психологического обучения в практической деятельности психолога позволяет решать конкретные *задачи* диагностики и коррекции различного рода личностных, семейных, коллективных, организационных, профессиональных, психолого-педагогических проблем клиентов; позволяет оказывать психологическую помощь, осуществлять психологическое сопровождение, достигать психотерапевтических эффектов, обучать новым важным навыкам, умениям, знаниям.

Методы активного социально-психологического обучения используются во многих *сферах деятельности* практического психолога: в различных сферах психологического консультирования, в психокоррекции и психотерапии, в образовательной и профессиональной сферах, в армии и спорте, в бизнесе, торговле, менеджменте, в промышленности и т.д.

Выбор конкретного группового метода, особенностей его организации и проведения (места, времени, состава группы, дополнительных материалов и т.п.) во многом зависит от цели и характера запроса (заказа), финансовых и ресурсных возможностей сторон. Однако, в любом случае, это должно быть тщательно спланированное и хорошо подготовленное действие.

Базовые эффекты групповой работы, основанные на действии социально-психологических механизмов, были описаны в ходе рассмотрения истории становления МАСПО, к тому же, этот вопрос хорошо исследован в социальной психологии, и мы на этом останавливаться не будем. Эффективность активного социально-психологического обучения подтверждается и некоторыми экспериментальными данными, которые свидетельствуют, что при лекционной подаче материала усваивается не более 20-30% информации, при самостоятельной работе с литературой – до 50%, при проговаривании – до 70%,

а при личном участии в изучаемой деятельности (например, в игре, тренинге) – до 90%!¹ [11]

Рассмотрим преимущества и недостатки МАСПО, непосредственно связанные с упомянутыми выше эффектами групповой работы.

Преимущества активной групповой работы:

– групповой опыт работы помогает в решении личностных проблем и противодействует отчуждению, которое может возникнуть у клиента при индивидуальной работе с психологом;

– участники имеют возможность получения обратной связи и поддержки от людей со сходными проблемами (приходит осознание, что твоя проблема не уникальна и вполне разрешима, ты не одинок);

– есть возможность сыграть разные социальные роли, поэкспериментировать с образами без ощутимых последствий для себя, идентифицировать себя с другим (для лучшего понимания себя и другого);

– анонимность (часто участники группы видят друг друга в первый и последний раз) и непринужденная, неформальная обстановка, использование игровых приемов, творческих заданий и активных упражнений способствуют раскрытию участников для получения нового опыта, переживаний, знаний;

– взаимодействие в группе создает определенное эмоциональное напряжение, которое помогает прояснить личностные проблемы участников, способствует самопознанию, самораскрытию;

– группа способна отражать общество в миниатюре, здесь становятся очевидными некоторые скрытые факторы, определяющие отношения в коллективе (давление партнеров, социальное влияние, конформизм, лидерство и др.);

– предоставляется возможность быстрого и эффективного обучения новым умениям и стилям отношений через группу, приобретения важных профессиональных и личностных навыков и качеств;

– работа в группе делает более интенсивной готовность и способность каждого отдельного члена группы к сотрудничеству. Группа вырабатывает терпимость, готовность подчиняться общим интересам, признавать мнение других, честно дискутировать. Благодаря этому устраняется резко выраженный

¹ http://ru.wikipedia.org/wiki/Методы_активного_обучения

индивидуализм, группа обеспечивает то, что при разработке решений односторонние интересы не превращаются в решающие;

- при работе в группе складываются условия для более полной реализации интеллектуального потенциала, группа помогает избежать риска неверного решения, уменьшает опасность упустить определенные детали;

- группа аккумулирует большой объем индивидуального опыта участников, представляет собой мощный информационно-энергетический ресурс, что очень выгодно для сбора и получения информации, выработки новых идей, поиска путей решения проблем;

- при использовании групповой социально-психологической работы обычно задействованы все каналы восприятия (визуальный, аудиальный, кинестетический, диджитальный) и сферы личности (эмоциональная, когнитивная, деятельностная), что обеспечивает высокую эффективность данных методов;

- использование групповых методов более выгодно для самого психолога (по сравнению с индивидуальной работой), т.к. позволяет экономить время и ресурсы.

При очевидных преимуществах групповой работы, можно выделить и ряд ее *недостатков*:

- групповая работа может быть трудно управляемой, к тому же некоторые формы групповой работы – это конфликтоген (порождают конфликты, агрессию, негативные эмоции), поэтому от психолога требуется большой опыт организации и ведения групповой работы, умение управлять групповой динамикой;

- не все участники (в силу индивидуально-личностных особенностей) могут продуктивно работать в группе: например, агрессивные лидеры могут подавлять остальных участников, а скромные могут так и не реализовать свои потребности, возможности, амбиции;

- в группе отсутствует стимул личных амбиций, так как участникам групповой работы не ставятся в заслугу достигнутые ими результаты. Анонимность отдельных членов группы может оказать отрицательное воздействие на стремление к результатам и готовность к работе, каждый член группы может скрывать низкую интеллектуальную производительность за спинами других участников.

– для проведения групповой работы обычно требуются ресурсы (помещение, дополнительные средства и материалы, обслуживающий персонал или ассистенты), поэтому такая форма работы может быть доступна не всем и не всегда;

– размер и состав группы может быть трудно регулируемым в случае, если психолог работает с заказом от конкретной организации (или работает внутри данной организации).

Исторические предпосылки формирования дискуссионной технологии и культуры

Возникновение и развитие искусства дискуссии в Древней Греции, Индии, Китае.

Развитие и противостояние софистики и диалектики, логики и риторики.

Философские и религиозные традиции ведения полемики в России.

История возникновения и развития дискуссии как особой технологии уходит корнями в древние времена. В некоторых древних государствах умение вести дискуссию считалось высочайшим мастерством, победа в дискуссии могла прославить и возвысить человека, а поражение могло стоить свободы или жизни проигравшему. Искусству дискуссии специально обучались: существовали школы, было создано большое количество научных трудов, посвященных теоретическим и практическим основам ведения публичной дискуссии. Некоторые философы того времени (Аристотель, Протагор, Сократ и др.), прославившиеся своим искусством вести полемику, известны науке и по сей день. Рассмотрим специфику древней дискуссии подробнее¹. [1: 155–158; 15: 11–20]

В Древней Греции (VII–IV вв. до н.э.) придавалось огромное значение умению спорить и отстаивать свою точку зрения. Считалось, что спор играет важную роль для выяснения истины: о всякой вещи существует противоположное мнение, поэтому в споре каждый может отстаивать свою точку зрения, свою позицию, и это позволяет приобретать знания не в готовом виде, а путем размышления, совместного обсуждения проблемы, поиска правильного решения. Первым стал применять такой метод Протагор, прославившийся как

¹ http://www.mirrabot.com/work/work_41090.html

большой мастер спора и основатель школы софистов. Протагор утверждал, что человек есть мера всех вещей, видел в вещах противоречивость и считал, что относительно каждой вещи можно выставить два противоположных тезиса. В школе софистов обучали красноречию, системе приемов для убеждения и доказательства любых положений, не зависимо от их истинности. Публичные диспуты, которые устраивал Протагор, вызывали огромный интерес. Античные философы, политики, общественные и государственные деятели широко использовали спор с целью публичного обсуждения актуальных проблем того времени.

В связи с этим в Древней Греции было в обиходе слово «эристика» (от греч. *eristikos* – спорящий), которое означает искусство вести спор, полемику. И в наше время эристическим чаще называют такой спор, при котором используют любые приемы и уловки, рассчитанные только на то, чтобы победить противника.

Другой древнегреческий философ, Сократ, использовал способ ведения диалога, заключающийся в постановке вопросов собеседнику и показе ошибочности его ответов. Сократ утверждал, что спор может развиваться до тех пор, пока в ходе его встают и разрешаются вопросы. Если вопросы исчерпаны, то движение мысли прекращается. Сократ постоянно мыслил и заставлял мыслить других, он сомневался сам и вызывал сомнение у своих собеседников, он требовал проверки и доказательства каждой мысли, каждого выдвинутого положения, заставляя своих собеседников задумываться над смыслом и содержанием употребляемых понятий. Сократовские диалоги и приемы ведения спора актуальны и сегодня. Например, в психологии коммуникаций активно используется один из Сократовских приемов, суть которого состоит в том, что человек, задавая оппоненту прямые вопросы (на которые можно ответить однозначно «да» или «нет»), добивается у него согласия с мыслью, противоположной его первоначальному тезису.

Блестяще владея искусством спора, Сократ яростно боролся с софистами, рассматривавшими диалектику как искусство, посредством которого можно доказать любое положение, каким бы нелепым оно ни было. Для Сократа диалектика – это философское искусство вести беседу, рассуждение с целью обнаружения, выяснения истины, т.е. диалектик – тот, кто умеет ставить вопросы и давать ответы. Для софистов главное – отстаивать свою правоту, активно возражая против иной точки зрения.

Подобно Сократу, диалектические беседы и софистические споры строго разграничивал и древнегреческий мыслитель Аристотель. Например, в его трактате «Топика», полностью посвященном диалектическим дискуссиям, излагаются советы о том, как следует готовиться к спору перед большой аудиторией. Аристотель считает, что в любом споре существуют общие приемы исследования вопросов, общие положения (так наз. «топы»), на которые должны опираться спорящие стороны.

Аристотель разрабатывал логику и такие приемы аргументации, которые помогают прийти к истине. Наряду с этим, Аристотель в «Риторике» признавал, что разум, добродетель и благорасположение могут вызвать доверие к говорящему без доказательств. Основными формально-логическими законами, сформулированными Аристотелем, и используемыми по сей день, являются:

– *закон тождества*: каждая мысль в процессе данного рассуждения должна иметь одно и то же определенное, устойчивое содержание (т.е. во время рассуждения нельзя подменять один предмет мысли другим);

– *закон противоречия*: две противоположные мысли об одном и том же предмете, взятом в одно и то же время и в одном и том же отношении, не могут быть одновременно истинными;

– *закон исключения третьего*: из двух противоречащих высказываний в одно и то же время и в одном и том же отношении одно непременно истинно. [1: 171–185; 15: 60–68]

Говоря о развитии искусства спора в Древней Греции, нельзя не упомянуть о риторике (от греч. *rhetorike techne* – ораторское искусство), на которой базировалась любая публичная дискуссия. Это древнейшее искусство охватывало такие области знаний, как теория речи, искусство речи и ораторское мастерство. Обучение риторике и построение публичного выступления строилось в несколько этапов.

Первая стадия риторической разработки речи заключалась в нахождении материала. Знание материала было важно, но еще не означало, что оратор владеет содержанием, т.к. содержание речи является результатом *обработки* материала. Древние греки под нахождением материала понимали следующее: само собой разумелось, что оратор владеет материалом, прекрасно знает суть дела. Задача состояла в том, чтобы выделить и соотнести общие вопросы и конкретные факты, правильно определить спорный пункт, основной вопрос и на нем сосредоточить внимание. В зависимости от типа вопроса определялась тактика.

Основное внимание уделялось доказательности речи. Сегодня под нахождением материала понимается несколько иное. Выступающий должен определить тему выступления, разобраться в проблематике, подыскать факты, иллюстрации, цитаты и т.п., изучить соответствующие работы и пособия, просмотреть журналы и газеты, т.е. найти материал для речи.

Выделялись четыре основные части речи: вступление, изложение, доказательство (или разработка) и заключение. Все это относилось к первой части риторики. Вторая часть риторики разрабатывала проблемы композиционной организации речи. Третья часть риторики занималась ее словесным выражением. Здесь выдвигались и обосновывались требования простоты, точности и выразительности речи. Главное заключалось в отборе слов для выражения понятий и в способах их сочетаний. Простота, точность и уместность словоупотреблений ценились выше пышности и упрощенности речи. Четвертая часть риторики – запоминание – помогала развивать память оратора. Пятая часть риторики – произнесение – содержала рекомендации по технике речи и актерского мастерства.

Таким образом, риторика охватывала все этапы ораторской деятельности, все стадии подготовки и произнесения речи. Кроме того, в ней тщательно разрабатывалась система упражнений. Современное практическое обучение ораторскому искусству строится подобным образом и актуально во многих сферах деятельности: политике, менеджменте, PR, рекламе, бизнесе и др. [1: 101–103]

Отметим, что актуальная в древности проблема противостояния логики и риторики, а также логики и софистики (как антилогики и крайнего проявления риторики), занимает и современных ученых. Н. Hohmann (1998) выделяет 3 критерия отличия логики от риторики: 1) предмет (тезис логики против гипотезы риторики); 2) средства (сложный силлогизм против краткой энтимемы, в которой не все использованные логические компоненты заявлены); 3) конец (согласие противника против убеждения аудитории). N. Rescher (1998) говорит о возможном союзе логики и риторики. Строгая рациональная аргументация стремится обеспечить принятие некоторой точки зрения через приведение доводов, а риторика – стимулировать согласие через представление определенной точки зрения в привлекательном свете. По мнению автора, аргументация не может обходиться без риторики, и нужно говорить не «логика или риторика», а отмечать степень логики и риторики в процессе аргументации.

Аргументация говорит только о том, что мы должны принять, если принимаем другие вещи. Риторика же обеспечивает веру в предпосылки, на основе которых вывод вступает в действие. М. Mendelson (2001) подчеркивает отличие логики от софистики. Если логика оперирует согласно формальным законам разумности и валидности и показывает истинность позиции через силу доводов, то антилогика помещает знание в контекст особенностей людей, меняет курс между противоположными позициями и рассматривает истину как временное согласие между участниками обсуждения. Как отмечает Т. Heysse (1997), если бы люди были исключительно рациональны, они были бы убеждены имеющими силу аргументами с истинными предпосылками. Но достаточно часто люди убеждены слабыми аргументами с ложными предпосылками и не убеждены сильными аргументами. По мнению автора, все это происходит потому, что формальная логика стремится оценить аргументацию с объективной точки зрения нейтрального наблюдателя. Таким образом, уже в Античности наметились две линии анализа аргументации в споре – логическая (рациональные приемы обоснования) и психологическая (приемы убеждения)¹.

Большое внимание искусству спора уделялось и в Древней Индии, в которой широкое распространение получили различного вида дискуссии и многочисленные диспуты. Право красноречия логических доказательств было до такой степени неоспоримо, что никто не смел уклониться от вызова на спор. В Древней Индии, где не было единой религии, признавалась та религия, жрецы которой могли доказать ее превосходство. В этом случае устраивали спор: выбирали судей, всегда присутствовал правитель. Если спорили два лица, то иногда побежденный должен был или лишиться себя жизни (броситься в реку или со скалы), или сделаться рабом победителя, или перейти в его веру. Если побежденным оказывался человек с огромным состоянием, то его имущество часто отдавалось бедняку, который сумел его переспорить. В споре могли принимать участие не только отдельные личности, но и целые монастыри, которые в случае неудачи порой совсем прекращали свое существование.

Многие исследователи отмечают, что одной из традиций индийского спора является серьезное и вдумчивое отношение к взглядам и идеям противника. Если кто-либо начинал проповедовать новую теорию, то ее сразу не отрицали и не преследовали, а прислушивались к аргументации проповедника, взвешивали

¹ http://www.mirrrobot.com/work/work_41090.html

ее, оценивали, нередко принимали, если она была убедительной и опровергала старые идеи. До наших дней дошло знаменитое «индийское правило спора»: прежде чем опровергать точку зрения противника, нужно хорошо понять суть его позиции, удостовериться, что она правильно понята. В Древней Индии были написаны научные трактаты, посвященные искусству спора (например, «Наставления о научных диспутах» Дхармакирти), в которых большое внимание уделялось культуре спора, давались советы, как правильно вести себя во время дискуссии и диспута.

Различные проблемы спора изучались и древнекитайскими философами. По дошедшим до нас источникам известно, что они исследовали методы ведения спора, рассматривали разные его условия, обращали внимание на психологические моменты.

В истории полемического искусства важное место занимают споры в России. Они всегда считались неотъемлемой частью духовной и общественно-политической жизни. Предметом споров были проблемы государственного устройства, национального самосознания, вопросы философии, истории, права, литературы и искусства, принципы нравственности, этические категории и т.д. Среди известных деятелей этого искусства – А.Н.Радищев, Н.Г.Чернышевский, В.Г.Белинский, А.И.Герцен и др. Огромную роль в развитии искусства спора сыграли Московский и Петербургский университеты. Интересной стороной университетской жизни, событием общественного значения были публичные диспуты – защиты диссертаций, на которых собирались студенты со всех факультетов, много посторонних лиц, и велись горячие споры. Разрабатывалась в России и теория спора. Наиболее значительной считается написанная в начале XX века работа С.И. Поварнина «Спор. О теории и практике спора». [19]

Следует отметить, что, помимо философской традиции, искусство ведения полемики играло значительную роль и в религии, где используемые приемы и методы были весьма своеобразными. Например, профессор Московской духовной академии и Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета отец Андрей Кураев так пишет о святоотеческой традиции полемики: «У древнейших Отцов полемизм, по современным меркам, даже чрезмерный, методы ведения дискуссии удивительные. Тогда и в Церкви, и в миру была совершенно иная культура ведения полемики.

От античной культуры Отцы унаследовали определенные нормы речевого и полемического этикета, решительно отличающиеся от

современных. В античных школах риторики специально преподавалось умение пронести по всем кочкам своего оппонента: «Даже с судебного места обращался он к тяжущимся витиям совершенно запросто, дозволяя всяческие вольности: хоть кричи во все горло, хоть руками размахивай, хоть ходуном ходи, хоть издевайся над противником и прочее подобное – все, что принято делать для победы в прениях» – Либаний, Надгробное слово по Юлиану, 189. В ход разрешалось пускать самые обидные сравнения и эпитеты, вполне нормальным считалось переходить от критики взглядов к критике самого оппонента – вплоть до критики особенностей его фигуры: «Как же быть правой мысли у тех, у кого и ноги кривы?» (Святитель Василий Великий). «А с противоположной стороны какие-нибудь жабы, моськи, мухи издыхающие жужжат православным...» (Преподобный Викентий Лиринский). «Выкидыши безумия, я говорю о ничтожных человечешках, недостойных и поздороваться с ними» (Никита Мидикийский).

Вновь говорю: это было в порядке вещей в античной риторике – как языческой, так и христианской. Не «нетерпимость» христиан тому виной, а стиль, характерный для всей литературы той эпохи. Весьма уважаемый жанр античной литературы назывался «псогос» («хула»); жанр этот требовал от автора исключительно очернительства. То, что сегодня этот стиль кажется недопустимым, – это одно из прорастаний той евангельской «закваски», что постепенно квасит тесто человеческой культуры и истории. И в этом вопросе лучше быть «модернистом», лучше ориентироваться не на образцы античной и патристической эпохи, а на нормы современного этикета»¹.

Таким образом, краткий исторический обзор позволяет прийти к заключению, что истоки формирования технологии современной групповой дискуссии берут начало в древних философских и религиозных традициях. Искусство ведения спора, полемики высоко ценилось в древние времена, и многие правила, приемы и техники, активно используемые в современной дискуссии, были разработаны и обоснованы древними мыслителями и учеными.

¹ Дьякон Андрей Кураев Почему православные такие?. – М.: Подворье Свято-Троицкой Сергиевой Лавры, 2006. – С. 10-11.

Сущность метода групповой дискуссии

Определение понятий «спор», «диспут», «полемика», «дебаты», «прения», «дискуссия».

Классификации споров и дискуссий. Виды и формы групповой дискуссии.

Сферы применения групповых дискуссий.

Эффекты и функции групповой дискуссии как активного метода обучения.

Обратимся к рассмотрению сущности понятий «спор», «дискуссия», видов дискуссии, ее эффектов и функций.

В словарях современного русского языка «спор» определяется как:

– словесное состязание, обсуждение чего-либо между двумя или несколькими лицами, при котором каждая из сторон отстаивает свое мнение, свою правоту; борьба мнений (обычно в печати) по различным вопросам науки, литературы, политики и т.д.;

– взаимное притязание на владение, обладание чем-либо, разногласие, разрешаемое судом;

– *перен.* поединок, битва, единоборство (преимущественно в поэтической речи), состязание, соперничество.

Общим для всех значений слова «спор» является наличие разногласий, отсутствие единого мнения, противоборство. В современной научной литературе слово «спор» служит для обозначения процесса обмена противоположными мнениями. Таким образом, спор – это всегда столкновение разных точек зрения по какому-либо вопросу, однако единого определения данного понятия не существует.

В русском языке есть ряд слов, часто употребляемых в качестве синонимов к слову «спор»: *диспут, полемика, дебаты, прения, дискуссия*. В научных исследованиях эти слова нередко служат наименованиями отдельных разновидностей спора. Рассмотрим разницу между данными понятиями.

Слово «*диспут*» пришло из латинского языка (*disputar* – рассуждать, *disputatio* – прение) и первоначально означало публичную защиту научного труда, написанного для получения ученой степени. Сегодня под диспутом подразумевается публичный спор на научную или общественную тему.

Другой характер носит *полемика* (от древнегреч. *polemikos* – воинственный, враждебный). *Полемика* в словарях определяется: *разг.* – разногласия, ссора, препирательство; *перен.* – противоречие, несогласие. *Полемика* – это не просто

спор, а такой, при котором имеется конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей. Исходя из этого, полемику можно определить как борьбу принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента. В полемике необходимо одержать победу над противником, отстоять и утвердить собственную позицию. Однако подлинно научная полемика ведется не просто ради победы как таковой. Полемика – это наука убеждать, она учит подкреплять мысли убедительными и неоспоримыми доводами, научными аргументами.

Слово «*дебаты*» французского происхождения (от франц. *debat* – спор, прения), «*прения*» – русское слово, зафиксированное в лексиконе XVII в. Толковый словарь определяет *дебаты* как прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры, а прения – как обсуждение какого-либо вопроса, публичный спор по каким-либо вопросам. Под этими словами, как правило, подразумевают споры, которые возникают при обсуждении докладов, сообщений, выступлений на собраниях, заседаниях, конференциях и т.д.

Дискуссией (от лат. *discussio* – исследование, рассмотрение, разбор) называют такой публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса. А.В. Стешов определяет дискуссию как «коллективное исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонировав (опровергая) мнение собеседника (противника), аргументирует (отстаивает) свою позицию (концепцию) и претендует на достижение цели (истины)». Р.Н. Johnson пишет о том, что «дискуссия – это социокультурная активность конструирования, представления, интерпретации, критики и пересмотра аргументов с целью достижения совместно рационально поддержанной позиции по определенному вопросу». Он характеризует цель дискуссии как достижение истины по какому-либо вопросу и рациональное убеждение¹. Дискуссия считается эффективным способом убеждения, так как ее участники сами приходят к тому или иному выводу. [1: 158–160; 9: 383; 15: 5–7; 20: 395; 21: 142; 22: 104–105]

Итак, многими исследователями подчеркивается, что *дискуссия – это конструктивное, содержательное, рациональное обсуждение*

¹ http://www.mirrabot.com/work/work_41090.html

противоположных точек зрения по определенной проблеме с целью нахождения ее оптимального решения.

Таким образом, спор и дискуссия схожи в том, что в обоих случаях подразумевается наличие разногласий, отсутствие единого мнения, противоборство и столкновение разных точек зрения по какому-либо вопросу, обмен противоположными мнениями. Главное отличие дискуссии от спора – в цели и результате такого обсуждения: в дискуссии предполагается нахождение конструктивного взаимоприемлемого решения, а спор не обязательно приводит к взаимному удовлетворению и примирению оппонентов. Спор может возникнуть как фаза, этап дискуссии, причем, неконструктивный этап, характеризующийся непримиримостью позиций сторон, главенством софистической направленности и переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому. При неумелом руководстве это может привести к неэффективному завершению дискуссии.

Данные отличия нашли отражение в существующих в научной литературе *классификациях споров и дискуссий*. Обратимся к их рассмотрению. В основу имеющихся у разных авторов классификаций споров и дискуссий положены разные признаки.

Г.В. Бороздина и Л.Г. Павлова выделяют несколько критериев классификации спора. На характер спора и его особенности оказывают влияние такие факторы, как цель спора, значимость проблемы спора, количество участников, форма проведения спора. [1: 160–162; 15: 7–10] *В зависимости от цели* выделяются:

– *Спор из-за истины*. Служит средством для поиска истины, проверки и обоснования какой-либо мысли, идеи. В таком споре тщательно подбираются и анализируются доводы, взвешенно оцениваются позиции и взгляды противоположной стороны, т.е. по существу ведется совместное расследование истины. Такой спор возможен только между компетентными людьми, знающими данную проблему и заинтересованными в ее решении. Аристотель одобрял лишь такой вид спора.

– *Спор для убеждения оппонента*. В таком споре не всегда спорящий убеждает противника в том, в чем сам глубоко убежден. Иногда он сам не верит в истину того, что защищает или ложность того, на что нападает. Здесь часто могут использоваться ссылки на долг, необходимость в силу каких-либо обстоятельств, моральные и нравственные обязательства и т.п.

– *Спор для одержания победы.* Спорящие добиваются ее по разным мотивам: одни считают, что отстаивают общественные интересы, другим нужна победа для самоутверждения, третьим нужна победа позффектней и они не стесняются в приемах и средствах для ее одержания.

– *Спор ради спора.* Это своего рода искусство, спорт. Для таких спорщиков безразлично, о чем спорить, с кем спорить, зачем спорить. Им важно блеснуть красноречием.

Авторы отмечают, что в жизни не всегда удастся четко разграничить виды спора по целям, они носят условный характер. На специфику спора влияет количество лиц, принимающих участие в обсуждении проблемных вопросов. *По количеству участников* авторы выделяют:

- *спор-монолог* (человек спорит сам с собой, так наз. «внутренний спор»);
- *спор-диалог* (полемизируют два лица);
- *спор-полилог* (ведется несколькими или многими лицами).

Споры могут проходить при слушателях и без таковых. Присутствие слушателей, даже если они не выражают своего отношения к спору, влияет на поведение спорящих. Сторона, выдвигающая тезис, называется *пропонентом* (пропонентами), а сторона, опровергающая тезис, – *оппонентом* (оппонентами).

По форме проведения споры могут быть *устными и печатными*. Устная форма предполагает непосредственное общение друг с другом, письменная (печатная) форма – опосредованное общение. Устные споры, как правило, ограничены во времени и замкнуты в пространстве. Письменные споры более продолжительны. В устном споре важную роль играют внешние и психологические особенности. Большое значение имеют манера уверенно держаться, скорость реакции, живость мышления, остроумие. Робкий, застенчивый человек обычно проигрывает по сравнению с самоуверенным противником. Именно поэтому бывает, что письменный спор более подходит для выяснения истины, чем устный. Однако он может продолжаться слишком долго, иногда годами, поэтому его участники успевают забыть отдельные моменты, не имеют возможности восстановить их в памяти.

Споры бывают *организованные и неорганизованные*. Организованные споры планируются, готовятся и проводятся под руководством специалистов. Полемисты имеют возможность заранее ознакомиться с предметом спора, определить свою позицию, подобрать необходимые аргументы, продумать возможные возражения оппонентов. Однако спор может возникнуть и стихийно.

Так бывает в учебном процессе, на собраниях и заседаниях, в бытовом общении. Успех спора во многом зависит от состава полемистов. Большое значение имеет их уровень культуры, эрудиция, компетентность, жизненный опыт, владение полемическими навыками и умениями, знание правил публичного спора. На практике часто компетентность участников спора оставляет желать лучшего.

Рассмотрим *классификации видов дискуссии*.

В соответствии с классификацией аргументации, предложенной еще Аристотелем, различают четыре разновидности дискуссии¹:

– *Аподиктическая дискуссия* – дискуссия с целью достижения истины. Такая дискуссия основана на формальных законах мышления и соблюдении логических правил вывода.

– *Диалектическая дискуссия* – дискуссия, которая претендует на лишь достижение правдоподобия.

– *Эристическая дискуссия* – дискуссия с целью склонить оппонента к своему мнению (спор ради спора).

– *Софистическая дискуссия* – дискуссия с целью победить любым путем, в том числе посредством манипулирования словами и понятиями, введением собеседника в заблуждение и т.д. (используются словесные ухищрения и уловки спора, основанные на манипулировании смыслом слова – софизмы). [9: 152]

Н.Т. Оганесян выделяет виды дискуссии в зависимости от формы их проведения: *дискуссия в форме дебатов, дискуссия в форме «круглого стола», дискуссия в форме «мозгового штурма», дискуссия в форме судебного заседания*. [14] Эти виды дискуссии являются, на наш взгляд, довольно распространенными в психологической практике, и будут рассмотрены ниже в отдельном разделе.

Е.И. Середа отмечает, что существуют *направляемые и свободные дискуссии*. При направляемой дискуссии обсуждение полностью контролируется ведущим, отличительной особенностью свободной дискуссии является минимальное вмешательство ведущего в ход дискуссии. По Ю.М. Жукову, существуют *дискуссии на свободную тему, направленные на принятие решений, с установленной ролевой структурой и с установленными правилами*. Первый тип дискуссии наиболее часто возникает спонтанно в группе, занятой общей деятельностью, второй тип часто встречается в практике менеджеров

¹ <http://www.ru.wikipedia.org/wiki/>; http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?REoxqzxxoo/

различного уровня. Третий тип дискуссий используется при проведении различных совещаний и деловых игр и направлен на отработку и изучение навыков лидерства. К четвертому типу можно отнести большинство дискуссий, поскольку без принятия общих для всех участников правил обсуждение оказывается неэффективным и чаще всего превращается в спор. По И.Н. Горелову, выделяются такие разновидности дискуссии как *форум*, *диспут*, *творческий диалог*, «*мозговая атака*» («*мозговой штурм*»), *метаплан* (соединение мозговой атаки и дискуссии с целью анализа конкретной ситуации). Н.В. Семилет предлагает рассматривать виды дискуссий, опираясь на характер обсуждаемого материала: *тематические дискуссии*, в которых обсуждаются значимые для всех участников группы проблемы, *биографические дискуссии*, ориентированные на прошлый опыт, *интеракционные дискуссии*, материалом которых служат структура и содержание взаимоотношений между участниками группы.

Е.И. Середа считает, что организация дискуссии *зависит от количества участников* и может быть осуществлена в двух вариантах – *сфокусированном и параллельном*. Сфокусированный вариант организации рекомендуется использовать тогда, когда число участников не превышает 20-25 человек. Участники дискуссии разбиваются на внешний и внутренний круг и располагаются в форме «аквариума», т.е. двух концентрических кругов, обращенных лицом к центру. Во внутреннем круге находятся либо наиболее заинтересованные и активные участники дискуссии, либо те, кто обсуждают проблему первыми. Во внешнем круге находятся наблюдатели или пассивные участники дискуссии.

После завершения дискуссии во внутреннем круге возможны два варианта развития событий. В первом варианте наблюдатели дают обратную связь по процессу участникам внутреннего круга и делятся своими впечатлениями. На этом дискуссия завершается. Во втором варианте внешний и внутренний круг меняются местами, и обсуждение продолжается в новом составе участников. После этого повторяется процедура обратной связи и обмена впечатлениями, но уже от новых наблюдателей. За этим следует завершение дискуссии.

Параллельный вариант организации дискуссии рекомендуется использовать тогда, когда число участников превышает 25 человек. Участники дискуссии разбиваются на малые группы по 4-6 человек и обсуждают вопрос в

течение 15-20 минут. После этого участники возвращаются в общий круг и представляют точку зрения своей малой группы на обсуждаемую проблему. Далее представители от каждой группы ищут оптимальный вариант решения в течение еще 15-25 минут. Если дискуссия заходит в тупик, ведущий фасилитирует процесс обсуждения и может предложить участникам снова объединиться в малые группы и поискать решение. Затем процедура повторяется. После того, как определяется оптимальный вариант решения, ведущий подводит итоги и собирает от участников как устную, так и письменную обратную связь. [21: 143–144]

И.В. Вачков выделяет несколько классификаций дискуссий, с опорой на концепции разных авторов. По Г.В. Быкову, дискуссии *по цели* бывают: *информационные* (нацеленные на сбор информации), *конфронтационные* (нацеленные на формулировку противоположных точек зрения), *императивные* (нацеленные на достижение общего согласия). *По результативности* дискуссии делятся на *конструктивные и неконструктивные* (В.П. Захаров и Н.Ю. Хрящева), *по ведущей детерминанте* – на *вызванные противоречивой природой изучаемого объекта и вызванные несовершенством старых и новых знаний* (Б.М. Кедров). *По уровню организации* И.В. Вачков выделяет: а) *структурированные* (с заранее запланированной темой, фиксированным временем и порядком проведения) и *неструктурированные* (развивающиеся спонтанно и формально не ограниченные по времени) дискуссии; б) *дискуссии с явным лидером, дискуссии без лидера, дискуссии с переменным лидерством*. [3: 199]

Т.С. Панина и Л.Н. Вавилова выделяют виды дискуссии, которые различаются по степени регламентированности (формальности) и полноты обсуждения, целям и особенностям организации процесса. Авторами описана технология организации следующих видов дискуссий: *форум, симпозиум, дебаты, панельная дискуссия, «круглый стол», «снежный ком», «аквариум», «квадро», «приоритеты», «круги», «на линии огня», «идейная карусель», «мыслительные шапки», «позиции», «мозговой штурм»* [16: 45-62]. Данные виды дискуссии представлены также в Приложении 4.

Есть классификации дискуссии, где в качестве критерия выделяют *сферы применения дискуссии*¹. Навыки ведения дискуссии важны для политики, бизнеса, рекламы, юриспруденции, процесса обучения, науки,

¹ http://www.mirrabort.com/work/work_41090.html

производственной деятельности, психологического консультирования, обыденной жизни. Для политики, бизнеса, рекламы, юриспруденции дискуссия есть *содержание деятельности*. Выдвижение и защита политической программы, публичное обоснование своих взглядов и участие в круглых столах, презентация проектов и ведение переговоров, рекламирование товаров и услуг, судебный процесс представляют собой *скрытую или явную* дискуссию. Скрытая дискуссия – это аргументация оратором своей позиции перед аудиторией и согласие или возражения со стороны аудитории, явная дискуссия – коллективное обсуждение спорного вопроса. Выдвижение и защита политической программы, публичное обоснование своих взглядов, презентация проектов, рекламирование товаров и услуг – это примеры скрытой дискуссии, а «круглый стол», переговоры, судебный процесс – примеры явной дискуссии.

Для процесса обучения, науки, производственной деятельности, психологического консультирования дискуссия есть *способ решения определенных профессиональных задач*. Преподаватель использует в лекциях два типа стратегий аргументации – увеличивающий (например, апелляция к авторитету) и уменьшающий (например, ирония) социальную дистанцию между преподавателем и учащимися. Соблюдая баланс между силой и солидарностью, преподаватель создает благоприятный образ себя и становится более убедительным в своих лекциях. Большая убедительность проявляется в удержании внимания и мотивировании, установлении социальных норм, влиянии на установки, взгляды и знания учащихся. Сам процесс передачи знаний также является внутривидовым. Обсуждая определенную проблему на лекции, преподаватель рассказывает о нескольких точках зрения на данную проблему, сравнивает эти позиции и оценивает обоснованность каждой из них. Анализируемые точки зрения могут быть сходны или противостоять друг другу по каким-то ключевым вопросам. Тем самым при изложении материала преподаватель вскрывает полемику существующих взглядов.

Групповую дискуссию можно рассматривать как *одну из форм обучения*. В ходе дискуссии учащиеся оценивают идеи, задают свои собственные вопросы и наблюдают за ответами других, приводят примеры и связывают новые знания с предварительно полученными и т.д. Ведение дискуссий приводит к лучшему пониманию и запоминанию материала, а также способствует развитию интеллектуальных способностей, критичности и строгости мышления.

Научная дискуссия сопровождает процесс научного творчества. Настоящая дискуссия в науке по своим основаниям является рациональной, т.е. базируется на аргументах и контраргументах, доступных строгому логическому обсуждению. Здесь также важны соблюдение культуры дискуссии, четкое определение предмета обсуждения, основных понятий, проникновение в сущность взглядов своих оппонентов, обоснованность и объективность критики.

Дискуссия играет большую роль при принятии деловых решений (*деловая дискуссия*). В бизнесе, на производстве групповое решение во многих случаях является более эффективным, чем индивидуальное. В основном, используются такие формы коллективного обсуждения для решения технических вопросов, как совещание, «мозговой штурм», «круглый стол».

Процесс ведения дискуссии с клиентом является важным для *психологического консультирования и когнитивной психотерапии*. Например, считается, что не само событие вызывает определенные эмоции и поведение, а восприятие этого события человеком, его убеждения и мнения. Поэтому одна из задач психолога – это работа с убеждениями клиента, которая представляет собой анализ аргументов и поиск логических ошибок, поиск свидетельств (фактов, подтверждающих данное мнение, убеждение) и альтернатив (поиск других объяснений данного факта), проверка убеждений на полезность (зачем человек придерживается того или иного убеждения). Умение человека оспаривать свои вредоносные иррациональные убеждения позволяет избежать расстройств личности, способствует психологическому здоровью.

Под конец остановимся подробнее на *эффектах и функциях групповой дискуссии, ее специфике как активного метода воздействия и обучения*. [2–4; 6; 8; 10; 11; 16; 23; 26]

В психологии метод групповой дискуссии применяется как:

– метод групповой работы по решению проблем, который, обеспечивая глубокую проработку имеющейся информации, разных точек зрения по данной проблеме, тем самым способствует выработке адекватного в данной ситуации решения;

– применяемый в практике руководства коллективами способ организации совместной деятельности, имеющий целью интенсивное и продуктивное решение групповой задачи;

– прием, позволяющий, используя систему логически обоснованных доводов, воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии в процессе непосредственного общения.

Особенно часто метод групповой дискуссии применяется в психологическом тренинге. Групповая дискуссия в психологическом тренинге – это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить (возможно, изменить) мнения, позиции и установки участников группы в процессе непосредственного общения. В тренинге групповая дискуссия может быть использована в целях предоставления возможности участникам увидеть проблему с разных сторон (это уточняет взаимные позиции, уменьшает сопротивление восприятию новой информации от ведущего и других членов группы), также в целях групповой рефлексии через анализ индивидуальных переживаний (это усиливает сплоченность группы и одновременно облегчает самораскрытие участников). Имеется и целый ряд других, промежуточных, целей, например, актуализация и разрешение скрытых конфликтов и устранение эмоциональной предвзятости в оценке позиции партнера путем открытых высказываний или предоставление возможности участникам проявить свою компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении.

Также довольно часто метод групповой дискуссии применяется в деятельности практического психолога сферы образования, обычно при работе с подростками и старшеклассниками. Самыми популярными видами дискуссии являются дебаты, «мозговой штурм» и «круглый стол». Дебаты используются с целью обучения школьников умению аргументировано доказывать свою позицию, отстаивать свою точку зрения, грамотно использовать в речи приемы логики, риторики, выступать публично и т.д. «Мозговой штурм» и «круглый стол» используются, в основном, не только для обсуждения какой-либо проблемы, нахождения ее решений и получения информации, но и для сплочения участников, создания благоприятного психологического климата в коллективе (классе), развития умения работать и общаться в группе.

Наконец, метод групповой дискуссии эффективно используется и при решении серьезных производственных, организационных проблем. В этом случае чаще используется метод «мозгового штурма», приглашаются

компетентные специалисты (модераторы, психологи), организующие и ведущие такое мероприятие.

Чем же обеспечена такая популярность и высокая эффективность метода групповой дискуссии в психологической практике?

Во-первых, эффективность дискуссии обусловлена ее *информационной, обучающей, развивающей функциями*. Как уже было сказано, дискуссия есть коллективное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, интенсивная борьба между разными мнениями, точками зрения, подходами к решению определенной проблемы. Создается возможность генерации (получения, сбора, обмена) большого количества информации, ее анализа и синтеза, создания на этой основе новых решений, идей, проектов и т.п. Такой коллективный поиск решений проблемы может быть гораздо эффективнее индивидуального.

Процесс групповой дискуссии развивает мышление, коммуникативные, интерактивные, творческие способности ее участников. Используемая как метод обучения в учебной деятельности, дискуссия обеспечивает сознательное усвоение учебного материала как продукта мыслительной его переработки, к тому же происходящее в интересной нетрадиционной форме. Более того, в процессе групповой дискуссии возможно обучение коммуникативным навыкам (активному слушанию, технике постановки вопросов, умению адекватно подавать и считывать вербальные, невербальные и паралингвистические сигналы, вести беседу и т.д.), навыкам сотрудничества и взаимодействия с другими людьми, навыкам противостояния некорректным тактикам, умению отстаивать свою позицию. Дискуссионное пространство создает хорошие возможности для обучения и совершенствования публичного ораторского искусства (искусства полемики, риторики, логичности и объективности высказываний, экспрессивности речи и т.д.).

Во-вторых, с чисто психологической точки зрения, дискуссия обладает *диагностической и терапевтической функциями* (эффектами). В ходе дискуссии ярко проявляются индивидуально-личностные особенности участников, такие как, например, темперамент и характер, манера общения и воздействия, лидерство, конформизм, конфликтность, уровень культуры и образования, кругозор, эмоциональные и поведенческие особенности и т.д. Психолог-наблюдатель может по результатам дискуссии получить богатый материал для составления психологического портрета личности, выявления

«проблемных зон» каждого участника и особенностей взаимоотношений, статусов в коллективе с целью выработки направлений дальнейшей психологической работы (коррекции, консультирования, сопровождения, терапии и т.д.).

Эффективно проведенная дискуссия способствует улучшению психологического климата в коллективе, развитию уверенности в себе, чувства самоэффективности, способствует самопознанию участников. Этому немало способствует атмосфера групповой дискуссии, ведь дискуссия часто включает в себя элементы игры, театрального творчества, импровизации. Е.И. Серeda отмечает, что «В процессе групповой дискуссии создается немедленная обратная связь. Она дает участникам возможность узнать, как их воспринимают другие люди, попробовать себя в новой позиции, изменить свое поведение по какому-то новому образцу, рождающемуся непосредственно в момент дискуссии.

Такие изменения позиции возможны только в благоприятной психологической атмосфере, когда участники могут позволить себе открыто и искренне высказаться, не опасаясь критики, отвержения или игнорирования со стороны других людей. Поэтому основная задача организатора дискуссии – создать атмосферу, в которой может развиваться свободное обсуждение. Хорошо проведенная дискуссия улучшает социально-психологический климат в группе, делает участников терпимее и ближе друг другу. В дискуссии «оттаивают» и ломаются стереотипы и установки участников, меняются их убеждения и взаимоотношения. Организатор дискуссии ответственен за создание необходимой для этого атмосферы». [21: 142]

В-третьих, дискуссия является методом *активного группового обучения*, т.е. создает прекрасные возможности *воздействовать* на участников через группу, воспитывать, менять или оптимизировать имеющиеся качества, навыки и умения. Такой эффект достигается посредством действия как социально-психологических механизмов (внушения, заражения, подражания, присоединения и идентификации, эмпатии, децентрации, социально-психологической рефлексии, каузальной атрибуции и др.), так и различных методов и техник влияния (аргументации, просьбы, самопродвижения, формирования благосклонности, манипуляции, игнорирования, принуждения и давления, нападения и др.).

В психологической практике дискуссия используется как сама по себе (самостоятельное тщательно организованное действие), так и в качестве элемента тренинга, психологической игры, психологической консультации и психотерапии. Перейдем к рассмотрению технологии групповой дискуссии, особенностей ее организации и проведения.

Организация и проведение групповой дискуссии

Подготовка и организация групповой дискуссии.

Этапы проведения групповой дискуссии.

Требования к ведущему дискуссионной группы.

Распределение ролей в дискуссионной группе.

Основные правила ведения дискуссии.

Организация и проведение дискуссии связаны с определенными трудностями, но, в любом случае, это – тщательно подготовленное и спланированное действие. Небрежно или безграмотно подготовленная и проведенная дискуссия может скорее навредить участникам, чем помочь в решении проблемы или принести терапевтический, психолого-педагогический эффект.

Прежде всего, необходимо, чтобы участники четко представляли себе предмет, основные понятия, общие рамки дискуссии и порядок ее проведения [9; 14; 20; 22]. Важно предварительное прояснение темы дискуссии, ознакомление участников с предметом обсуждения, их ролями и основными правилами проведения мероприятия. Знакомство с предметом обсуждения может быть проведено заранее: участникам дается задание найти информацию по проблеме или обдумать вопросы, позиции, аргументы. Иногда (при недостатке времени) на ознакомление с обсуждаемой темой отводится определенное время в начале дискуссии.

Порядок проведения, распределение ролей и некоторые правила могут варьироваться в зависимости от вида и формы проведения дискуссии, однако любая дискуссия, не зависимо от формы, состоит из *трех ключевых этапов*:

- *подготовительный (вводный);*
- *основной;*
- *заключительный.*

Всякая дискуссия начинается с *вводной части*, направленной на актуализацию имеющихся у участников знаний, ввод необходимой информации, создание интереса к проблеме, интеллектуальную и эмоциональную настройку участников на предстоящее активное обсуждение, разогрев. В качестве вводной части могут быть использованы:

- краткое предварительное обсуждение вопроса в малых группах;
- введение темы через заранее поставленное перед одним или двумя участниками задание выступить с вводным проблемным сообщением, раскрывающим постановку проблемы;
- использование краткого предварительного опроса по теме.

Можно использовать такие приемы введения в дискуссию и разогрева участников, как описание конкретного случая из жизни, использование текущих новостей, ролевую игру, демонстрацию кинофильма, инсценировку, ролевое разыгрывание какого-либо эпизода, магнитофонные записи, психотехнические упражнения, стимулирующие вопросы («Что?», «Как?», «Почему?», «Что произошло, если бы..?»). [14]

Любой из вариантов не должен занимать много времени, чтобы можно было быстрее перейти к дискуссии. Опыт проведения дискуссий показывает, что необходимо избегать «застывания» на каком-либо из вводных моментов, иначе саму дискуссию будет очень трудно или невозможно «завести». В среднем рекомендуется ограничивать вводную часть 10–15 минутами.

Предварительно (иногда в начале дискуссии) происходит *распределение ролей-функций* в дискуссионной группе. Обычно в дискуссионной группе должен быть *ведущий* (организатор), задача которого – подготовить и организовать дискуссию, направлять и контролировать ход обсуждения, вовлекать в него всех членов группы, следить за соблюдением правил. Как правило, ведущий является ключевой фигурой в дискуссии: он начинает дискуссию (знакомит участников с проблемой, озвучивает правила, определяет время и регламент, распределяет роли и задания между участниками группы), ведет и завершает ее.

Е.И. Серeda отмечает, что социально-психологическая компетентность организатора и уровень развития у него коммуникативных, психотерапевтических и управленческих навыков определяют «глубину» дискуссии и, соответственно, ее «высоту», то есть уровень духовности и этичности обсуждаемых вопросов. Если перечисленные качества развиты у

ведущего слабо, то он будет вынужден ограничивать «потолок» и «глубину» дискуссии, оставаясь на деловом, поверхностном уровне. Эмоциональные проявления при этом будут гаситься, а конфликтные ситуации – избегаться. Поэтому грамотное и эффективное проведение дискуссии возможно только при определенном уровне социально-психологической и личностной компетентности и зрелости ведущего. [21: 142]

Ведущий должен тщательно подготовиться к дискуссии: заранее изучить и подобрать необходимый интересный материал по проблеме, наметить основные линии обсуждения, сформулировать ключевые вопросы, стимулирующие обсуждение, при необходимости обеспечить наличие раздаточных и вспомогательных материалов, подготовить вводную часть. Дискуссия уместна и успешна при наличии у группы достаточной информации по обсуждаемому вопросу, поэтому следует позаботиться и об обеспечении участников нужными материалами, сведениями, фактами. Например, Е.И. Серeda особо отмечает необходимость проведения предварительной подготовительной работы с фасилитаторами. В качестве фасилитаторов подбираются наиболее активные, уважаемые и «продвинутые» участники. Фасилитаторы именуются помощниками ведущего дискуссии и исполняют в ее ходе определенные роли (см. Таблица 1). [21: 144-147, 224]

Таблица 1 – описание ролей участников дискуссии (Е.И. Серeda)

Условные функции	Обязанности	Возможные варианты ролей
Генератор идей	Продуцирует оригинальные идеи и предложения, фантазирует и мечтает вслух, сравнивает и проводит аналогии	Карлсон
Презентатор, или организатор	Имеет сильное желание решить проблему, подхватывает идеи Генератора или других участников группы, развивает их, расцвечивает деталями, побуждает других к Действию	Барон Мюнхгаузен
Комментатор, или трудоголик	Предлагает варианты реализации идеи, уточняет детали, проявляет методичность и последовательность, заботится о необходимых ресурсах	Мудрая Сова
Критик, или контролер	Критикует, придирается, указывает на слабые места и препятствия, скрупулезно анализирует идеи	Старуха Шапокляк

Продолжение Таблицы 1

Защитник, или координатор	Преодолевает критику, всех поддерживает и выслушивает, сплачивает участников, вникает во все, стремится к согласию и взаимопониманию	Робин Гуд
Фасилитатор, или Председатель	Следит за очередностью выступлений, за соблюдением правил (например, не перебивать), направляет обсуждение в конструктивное или новое русло, активно слушает, стремится понять потребности каждого	Кот Леопольд
Секретарь, или детерминатор	Записывает все ценные идеи, предложения, подробности, проверяет детали, напоминает о времени, фиксирует результаты	Доктор Ватсон

Выбор темы тоже очень важен. Тема, недостаточно интересная и близкая участникам, или не содержащая в себе материала для обсуждения может «провалить» дискуссию – она захлебнется, еще не начавшись.

Организуя дискуссию, ведущий должен обратить особое внимание на создание благоприятной, психологически комфортной обстановки. Рассадить участников нужно так, чтобы все чувствовали себя комфортно, могли хорошо видеть лица друг друга и слышать все, что происходит, имели возможность поучаствовать. Например, можно организовать круг, но вообще организация пространства и расположение участников зависит от формы проведения дискуссии. Следует отметить, что состав участников может существенно влиять на эффективность дискуссии. Например, высокий авторитет (социальный, профессиональный статус) и некоторые индивидуально-личностные особенности участников (агрессивность, истеричность, излишняя эмоциональность или чувствительность и др.) могут свести дискуссию на нет или существенно повлиять на ее исход. Поэтому организатору следует учитывать такие моменты и, по возможности, тщательно подбирать состав дискуссионной группы.

В ходе дискуссии ведущий стимулирует процесс обсуждения, направляет дискуссию в конструктивное русло, следит за выполнением правил, поддерживает активность участников и атмосферу уважения к чужому мнению, обобщает точки зрения, задает уточняющие вопросы, оказывает психологическую поддержку участникам и моделирует поведение, направленное на сотрудничество. В арсенале ведущего несомненно должны занимать почетное место техники активного слушания, постановки разных

видов вопросов и обеспечения обратной связи, драматизации, творческой визуализации, концентрации на происходящем «здесь и сейчас», идентификации, ведения монолога, диалога, игр и др.

Ведущий должен побуждать участников к активности, развитию и углублению мыслей, приводить факты или утверждения, задавать вопросы, стимулирующие или направляющие обсуждение в определенном направлении (например: Как вы пришли к этому выводу?; Как можно доказать, что это верно?). Добиваться однозначного понимания проблемы всеми участниками ведущий может, задавая контрольные вопросы или поощряя участников задавать вопросы. В ходе дискуссии ведущий должен стремиться собрать максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы, а свои предложения высказать лишь после того, как выслушаны мнения всех участников. Очень важно в этот период соблюдать баланс между собственной активностью и активностью участников дискуссии: «Важно оставить двери открытыми и пригласить в них войти, и тогда те, кто захотят войти, сделают это сами». Формой поддержки активности участников, в зависимости от аудитории, могут быть как слова благодарности за проявленную активность, так и аплодисменты группы каждому автору очередного решения.

Ведущий должен стараться обеспечить взаимопонимание между участниками и не допускать перехода обсуждения в спор. При перерастании дискуссии в спор ведущему нередко приходится напоминать участникам о правилах дискуссии, использовать поясняющие приемы (просьбу прояснить высказывание, уточнить употребляемые понятия, указать источники и т.д.), а также пресекать оценочные суждения о личности участников и отклонения от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии). Продуктивность выдвижения гипотез и идей повышается, если ведущий дает время, чтобы участники могли обдумать ответы, избегает неопределенных двусмысленных вопросов, обращает внимание на каждый ответ (не игнорирует ни одного ответа), изменяет ход рассуждения участников – расширяет мысль или меняет ее направленность, задавая определенные вопросы.

Исследования показали, что даже такие мелочи как продолжительность паузы, которую делает ведущий, ожидая ответа на обращенный к участнику вопрос, заметно сказываются на характере взаимодействия в группе. При паузе менее одной секунды эффективность дискуссии была намного ниже, чем при более продолжительной паузе (3-5 секунд). Во втором случае ответы

участников полнее и глубже по содержанию, речь более развернута, увеличивается продолжительность ответов и число высказываний, которые относятся к обсуждаемой теме. Повышается уверенность участников, усиливается творческая направленность мышления, взаимодействие между участниками, суждения участников становятся все более доказательными, участники задают все больше вопросов, предлагают больше идей, совместных действий, возрастает включенность участников с низким темпом деятельности, усиливается взаимодействие между участниками (они чаще реагируют на высказывания друг друга), теснее становится их взаимодействие с руководителем. В то же время некоторые исследователи отмечают обратный эффект увеличения длительности пауз: часть участников, преимущественно женского пола, воспринимали паузы как замедление темпа и «отключались». [14; 21]

Что касается других ролей, то иногда в дискуссионной группе выделяют *аналитика*, который задает вопросы участникам по ходу обсуждения проблемы, подвергая сомнению высказываемые идеи, формулировки. Обычно это человек эрудированный во многих областях знаний, с хорошими аналитическими способностями. Существует и несколько похожая роль *эксперта* – также человека эрудированного и сведущего, только в какой-то узкой области знаний. Его задача – объективно оценивать доводы и предложения участников с точки зрения реалистичности, научности и т.п., высказывать свое профессиональное мнение. Такие роли чаще присутствуют в дискуссиях в форме дебатов, совещания, на втором этапе «мозгового штурма».

В дискуссионной группе есть еще роли *протоколиста* и *наблюдателя*. Протоколист фиксирует все, что относится к решению проблемы, после окончания первичного обсуждения обычно именно он выступает, чтобы представить мнение, позицию своей группы. Задачей наблюдателя является оценка каждого участника группы (или всей группы) на основе заранее заданных критериев (личностных качеств, меры активности и участия, умения сотрудничать, основных ошибок в работе группы и т.д.).

Во время вводной части происходит краткое ознакомление участников с основными *правилами ведения дискуссии*. Самые главные правила ведения дискуссии могут быть розданы участникам перед началом дискуссии в виде короткой *памятки*:

– Я веду себя корректно и конструктивно.

- Я критикую идеи, а не людей.
- Моя цель не в том, чтобы победить, а в том, чтобы прийти к наилучшему решению.
- Я побуждаю каждого из участников к тому, чтобы участвовать в обсуждении и усваивать всю нужную информацию.
- Я выслушиваю соображения каждого, даже если я с ними не согласен.
- Я пересказываю (перефразирую, переспрашиваю, уточняю) то, что мне не вполне ясно.
- Я сначала выясняю все идеи и факты, относящиеся к обеим позициям, а затем пытаюсь совместить их так, чтобы это совмещение давало новое понимание проблемы.
- Я стремлюсь осмыслить и понять оба взгляда на проблему.
- Я изменяю свою точку зрения, когда факты дают для этого достаточное и ясное основание. [14]

Однако правила ведения дискуссии не ограничиваются лишь несколькими названными пожеланиями. Существует большое количество учебных пособий, сводов правил, законов и рекомендаций, позволяющих человеку овладеть искусством убеждения и красноречия, дискуссионной культурой. Рекомендации участникам дискуссии могут быть оформлены в качестве памятки (раздаточного материала) или кратко приведены ведущим во время вводной части дискуссии, но человек, желающий эффективно вести дискуссию и преуспеть в искусстве убеждения, должен более тщательно изучить теоретические основы ведения дискуссии и применять их на практике. Многие рекомендации и правила были разработаны еще в древности, но успешно применяются до сих пор. Мы приведем основные из них в следующих разделах.

После вводной стадии и разогрева (знакомства участников с темой и правилами ведения дискуссии, распределения ролей и заданий, эмоциональной настройки) начинается *основная часть дискуссии*. Порядок проведения основной части зависит от формы дискуссии. Например, в дебатах после вводной части участники разбиваются на группы (обычно две группы, отстаивающие противоположные точки зрения), обсуждают свои позиции, готовят аргументы для выступления (10–15 минут). После этого группы по очереди представляют свои позиции с «трибуны», затем проводится коллективное обсуждение проблемы. При «мозговом штурме» основной этап

предполагает активное «набрасывание» (генерацию) идей участников, независимо от их качества. На «круглом столе» основной этап предполагает обмен опытом, мнениями, суждениями участников по теме дискуссии в теплой непринужденной обстановке. Более подробно технологию основных форм дискуссии мы рассмотрим в отдельном разделе.

Заключительная часть во всех дискуссиях посвящена подведению итогов обсуждения. Ведущий представляет резюме сказанного: отмечает наиболее важные моменты дискуссии, сопоставляет цели дискуссии с полученными результатами, озвучивает принятое решение, формулирует выводы, оглашает спектр решений и т.п. Также ведущий благодарит участников за работу, хвалит, подчеркивает вклад каждого участника в общий итог, уделяет внимание изменениям в настроении участников в ходе дискуссии, увязывая их с ключевыми моментами в обсуждении. Все это способствует повышению чувства собственной компетентности у участников дискуссии и завершению дискуссии на позитивной эмоциональной ноте. В любом случае дискуссия, как бы она ни проходила, должна быть завершена. Это способствует сохранению психологического здоровья и равновесия участников: они не должны потом вновь переживать и обдумывать происходящее во время дискуссии.

В целом технология и этапы проведения схожи для любой дискуссии, а отдельные нюансы уже определяются конкретной формой дискуссии, ее целью, количеством участников и т.п. В частности, И.Н. Кузнецов, Л.Д. Столяренко и др. рассматривают технологию и этапы ведения *деловой* дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;
- 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- 7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения. [9: 383-385; 20: 395-399; 22: 104-107]

Е.И. Середя рассматривает этапы дискуссии, используемой скорее как метод в психологии и педагогике. Автор выделяет такие этапы, как:

- знакомство (для создания благоприятной и раскованной психологической атмосферы);
- разогрев участников (для повышения энергии и заинтересованности участников, их активного включения в происходящее);
- введение правил;
- распределение ролей (см. Таблица 1) – не всегда обязательный этап;
- фокусировка на проблеме (уточнение целей, рамок дискуссии, запросов участников с помощью обсуждения вопросов: «Что именно мы обсуждаем?»; «Как определить этот феномен?»; «Какой результат мы хотим получить в конце дискуссии?»; «Как достичь этого результата?»), фиксация ответов и ключевых моментов на доске);
- поиск решения, обмен мнениями о способах разрешения проблемы;
- обобщение или подведение итогов ведущим. [21: 144-147, 224]

Эффективное ведение дискуссии

Рекомендации участникам по эффективному ведению дискуссии.

Правила и приемы убеждения оппонента.

Законы аргументации и убеждения.

Рекомендации желающим преуспеть в дискуссии.

В данном разделе мы рассмотрим подробный перечень *правил и рекомендаций, позволяющих участникам эффективно вести дискуссию* [1; 9; 14; 15; 17; 22]:

– Дискуссия – это деловой обмен мнениями, в ходе которого каждый выступающий должен стараться рассуждать как можно объективнее, каждое высказывание должно быть подкреплено фактами. Настоящая дискуссия рациональна, т.е. базируется на аргументах и контраргументах, доступных строгому логическому анализу и обсуждению.

– Выступления должны проходить организованно: каждый участник может выступать только с разрешения ведущего, повторные выступления могут быть только отсроченными. В обсуждении следует предоставить каждому участнику возможность высказаться, каждое высказывание, позиция должны быть внимательно рассмотрены.

– Необходимо внимательно слушать выступления других, размышлять над ними и начинать говорить только тогда, когда появляется уверенность в том, что каждое ваше слово будет сказано по делу. Любое выступление должно иметь целью разъяснение разных точек зрения и примирение спорящих.

– Цель дискуссии – поиск истины, а не выяснение отношений. Высказывать возражения следует корректно, не искажая и не «передергивая» смысла сказанного, не добавляя ничего к словам оппонента, не унижая его достоинства. В ходе обсуждения недопустима перепалка между участниками, «переход на личности», навешивание ярлыков, уничижительные высказывания и т.п.

– Для предупреждения конфликта надо использовать перефразы, уточняющие вопросы. Всегда надо помнить о том, что объединяет дискутирующих друг с другом (стремление к истине), а не о том, что их разъединяет на данный момент. Не следует высказываться по малознакомым вопросам, дискуссия – не повод «пустить пыль в глаза», угодить или досадить кому-либо. Старайтесь подавить свои эмоции, максимально ослабить их. Если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, то реагировать будут на ваши эмоции, а не на мысли и предложения.

– При высказывании мнений, не совпадающих с вашим, сохраняйте спокойствие: два человека не могут обладать одинаковым мнением. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и ваш оппонент понимаете одинаково. Если ваш довод не принимается, то найдите причину этого и далее на нем не настаивайте.

– Высказывайтесь только по заданной теме и по существу, говорите лаконично, избегайте любых бесполезных уклонений в сторону, воздерживайтесь от растянутых вступлений. Излагайте свои мысли просто, ясно и доходчиво. Точные высказывания придают дискуссии остроту. Не бойтесь ошибок и не комплексуйте по их поводу. Ошибки должны стимулировать и активизировать, а не обескураживать. Не отступайте и не сдавайтесь, даже если придется доказывать свою правоту с большими усилиями.

– Постарайтесь заранее изучить своего оппонента, его вкусы, интересы и взгляды. Говорите с оппонентом о том, что его интересует, или о нем самом. Никогда не начинайте с разговора о себе. Наблюдайте за реакциями вашего собеседника. Дайте оппоненту возможность почувствовать себя значительным,

ощутить свое превосходство. Слушайте и хвалите. К своей идее, желанию, цели подводите исподволь, так, чтобы оппоненту показалось, что это – его идея. Сделайте его своим другом. Не преуменьшайте сильных доводов оппонента, наоборот, подчеркните их значимость. Учитывайте тот факт, что излишняя убедительность всегда вызывает отпор.

– Улыбайтесь почаще. Начинайте разговор со слова «да». Постарайтесь первые два-три вопроса сформулировать таким образом, чтобы в ответ наверняка услышать «да». Идите на уступки, которые важны для престижа вашего собеседника, но принципиально не влияют на результат. Делая уступки в начале спора, побуждайте этим партнера к ответным уступкам. Старайтесь не обвинять, не угрожать, не выказывать недоверия, не прерывать речь оппонента. Не показывайте ему свою неприязнь. Отказывая, извиняйтесь и благодарите.

– Узнайте имена всех участников. Не упустите ни одного, запишите их и обращайтесь к каждому непременно по имени. Относитесь с достаточным вниманием к любому, кто принимает участие в разговоре. Не сосредоточивайте внимание на особо важных, с вашей точки зрения, участниках. Часто в конечном итоге мнение прочих участников разговора оказывается решающим.

– Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений. Также не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию. Помните, что убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного – с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т.д.

– Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом. Назовите вашему оппоненту цели, которых он хочет достичь. Необходимо, чтобы он это подтвердил или опровергнул. Докажите партнеру, что у вас с ним общие интересы, и назовите их. Представьте список тех преимуществ, которые приобретет собеседник, если

согласится с вашими доводами. Подводя предварительные итоги, выясните, по скольким пунктам или вопросам достигнуто согласие.

– Как следует подготовиться. Приведите в порядок свои записи (изложение проблемы, показ путей ее решения). Избирайте те доводы, которые действуют в нужном направлении. Заранее продумайте возможные вопросы оппонентов и постарайтесь предвидеть сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить вас. Соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

– Овладевайте искусством убеждения и красноречия. Все время следите за тем, чтобы лучше сформулировать ту или иную мысль. Как можно сказать проще? Какой можно привести пример? Как сослаться на опыт собеседника? Как подкрепить сказанное ссылками на выводы и опыт других лиц? Чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, общеизвестным поговоркам, притчам.

– Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Следите за мимикой, жестами, позами – своими и собеседника, избегайте слов и действий, могущих привести к конфликту.

– Тот, кто хочет работать в группе, должен без предрассудков и высокомерия учитывать мнение отдельных членов группы. Работа в команде предполагает готовность к сотрудничеству, душевную открытость по отношению к мнению других участников, а также готовность поступиться своими собственными позициями. Все участники отвечают за работу в целом, а не за ту часть, которую выполняет каждый. Все, что наработано группой, причисляется к заслугам группы в целом. Каждый отдельный участник групповой работы лишается авторского права на вносимые в общее дело идеи, а также права на оценку достигнутых им лично результатов в работе. Кто стремится выделиться таким путем, тот не подходит для работы в группе. Каждый отдельный участник должен ощущать свою принадлежность к команде и гордость за то, что он вносит вклад в общее дело.

Помимо общих рекомендаций, существует множество *конкретных правил, законов и приемов*, которые помогут убедить собеседника,

оказывать на него влияние. [1: 187-190; 9: 387-396; 14; 20: 399-408; 22: 108-116]

Правила убеждения:

1) *Правило Гомера.* Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей и бывают сильными, слабыми и несостоятельными. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный. Слабыми аргументами вообще не стоит пользоваться, они приносят вред, а не пользу. Сила (слабость) аргументов определяется не с точки зрения выступающего, а с точки зрения лица, принимающего решение.

Сильные аргументы не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. К ним относятся: точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них; законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни; экспериментально проверенные выводы; заключения экспертов; цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в данной сфере авторитетов; показания свидетелей и очевидцев событий; статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

Слабые аргументы вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся: умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего; уловки и суждения, построенные на алогизмах (приемах для разрушения логики мышления); ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям; аналогии и непоказательные примеры; доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием; тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения; доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений; выводы из неполных статистических данных.

Несостоятельные аргументы позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают: суждения на основе подтасованных фактов; ссылки на сомнительные, непроверенные источники; потерявшие силу решения; домыслы, догадки, предположения,

измышления; доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество; выводы, сделанные из фиктивных документов; выдаваемые авансом посулы и обещания; ложные заявления и показания; подлог и фальсификация того, о чем говорится.

2) *Правило Сократа.* Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он, наверняка, без затруднения ответит вам «да». Исследованиями доказано, что когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины (гормоны удовольствия), а, получив две порции гормонов удовольствия, собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет».

3) *Правило Паскаля.* Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей оппонента.

Законы аргументации и убеждения:

1) *Закон встраивания (внедрения).* Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать, ломая ее, и не излагать их параллельно.

2) *Закон общности языка мышления.* Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3) *Закон минимализации аргументов.* Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4) *Закон объективности и доказательности.* Используйте в качестве аргументов только те, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

5) *Закон диалектичности (единства противоположностей).* Говорите не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим вы придаете своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6) *Закон демонстрации равенства и уважения.* Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга»

убедить легче, чем «врага».

7) *Закон авторитета.* Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие ваших аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им.

8) *Закон рефрейминга.* Не отвергайте доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.

9) *Закон постепенности.* Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

10) *Закон обратной связи.* Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

11) *Закон этичности.* В процессе аргументации не допускайте неэтичного поведения (агрессию, обман, высокомерие, манипуляции и т.д.), не задевайте «больные места» оппонента.

Напоследок приведем еще несколько дополнительных правил и рекомендаций для успешного ведения дискуссии и поддержания благоприятного психологического климата (Г.В. Бороздина). Основные правила, которые должны неукоснительно соблюдать стороны:

– *рациональность.* Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

– *понимание.* Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

– *общение.* Если даже противоположная сторона вас не слушает, все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

– *достоверность.* Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

– *необходимость избегать поучительного тона.* Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

– *принятие*. Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Рекомендации желающим преуспеть в дискуссии:

– *избегайте «запутывающих» эмоций*. Если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, то ваши оппоненты и партнеры тоже будут реагировать скорее на ваши эмоции, а не на предложения и мысли. Ваше эмоциональное состояние «запутает» вопрос и уведет его решение в сторону.

– *будьте проще*. Иногда значение того, что вы хотите донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток решить сразу несколько вопросов. Излагайте свои мысли так, чтобы их могли понять даже дети.

– *добивайтесь своего*. Не отступайте, даже если придется долго разъяснять свои намерения и предложения.

– *не позволяйте уводить вас в сторону*. Четко определите свои конечные цели, выберите стратегию для их достижения и не позволяйте сбивать вас на что-то другое.

– *не бойтесь ошибок*. Если они произошли и не ослабляют вашу позицию, то признайте их и гибко перестройтесь на другой путь решения проблемы. Не комплексуйте по поводу ошибок: они активизируют новый поиск.

– *ориентируйтесь на взаимную победу*. В результате ваших усилий должен быть разработан вариант, принятый обеими сторонами. [1: 93-94, 188-190]

Логика и психология в дискуссии

Сущность и содержание логического компонента дискуссии.

Формально-логические методы построения аргументации.

Спекулятивные техники и приемы аргументации.

Основные положения тактики аргументирования.

Содержание психологического компонента дискуссии.

Особенности невербального и паралингвистического поведения участников.

Психологические типы полемистов.

С древних времен ученые отмечали важную роль в эффективном ведении дискуссии двух компонентов: логического и психологического (т.е. дискуссию можно рассматривать одновременно с точки зрения логики и психологии). Л.Г. Павлова пишет, что эффективность дискуссии во многом зависит от опоры на

логику, от владения искусством аргументации. Необходимо следить, чтобы в рассуждениях (ваших и оппонента) не было логических ошибок, затрудняющих обсуждение спорной проблемы, и начинать спор только тогда, когда вы будете располагать достоверными и достаточными аргументами для доказательства своей точки зрения. Обратите внимание на то, чтобы доводы были обязательно убедительными для вашего оппонента и других участников дискуссии. [15: 69-81]

С научной точки зрения для логики дискуссия есть нормативная интеллектуальная деятельность, которая имеет определенную структуру и этапы протекания. Логический компонент представляет собой логические умения, связанные с прохождением этапов идеальной критической дискуссии. Для психологии дискуссия есть ситуация общения, включающая в себя коммуникативную, интерактивную и перцептивную стороны. Психологический компонент включает в себя психологические умения, связанные с повышением убедительности речи и взаимодействием участников обсуждения. Психологические умения влияют на эффективность прохождения этапов обсуждения и удержание определенной последовательности этапов. Объединение логической и психологической линий результируется в умении вести дискуссию¹.

Обратимся к рассмотрению некоторых рекомендаций, относящихся к логической стороне дискуссии, в частности, к технике и тактике аргументирования. [1; 15; 17; 19; 24]

Г.В. Бороздина отмечает, что наибольшее влияние на партнеров в любых дискуссиях, спорах, беседах, деловых переговорах оказывает *аргументация* (от лат. *argumentatio* – суждение) – способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. [1: 86-90]

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции: *доказательная аргументация*, с помощью которой можно что-то доказать или обосновать, и *контраргументация*, с помощью которой можно опровергнуть тезисы и утверждения собеседника.

Для *общих конструкций аргументации* применяют одни и те же базовые приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений:

¹ http://www.mirrrobot.com/work/work_41090.html

– *Фундаментальный метод* представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном, выглядят более убедительно (в отличие от словесных сведений). К тому же в момент обсуждения никто из присутствующих обычно не в состоянии их опровергнуть.

– *Метод выявления противоречий* основан на поиске и раскрытии противоречий в аргументации партнера. По сути, этот метод является оборонительным.

– *Метод извлечения выводов* основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

– *Метод сравнения* имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

– *Метод «да, но...»*. Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Метод «да, но...» позволяет рассмотреть и другие стороны решения, позволяет частично согласиться с собеседником.

– *Метод видимой поддержки* эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», – теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Применение этого метода требует тщательной подготовки.

При построении аргументации следует учитывать уже упомянутые выше основные *формально-логические законы*, сформулированные Аристотелем:

– *закон тождества*: каждая мысль в процессе данного рассуждения должна иметь одно и то же определенное, устойчивое содержание (т.е. во время рассуждения нельзя подменять один предмет мысли другим);

– *закон противоречия*: две противоположные мысли об одном и том же предмете, взятом в одно и то же время и в одном и том же отношении, не могут быть одновременно истинными;

– *закон исключения третьего*: из двух противоречащих высказываний в одно и то же время и в одном и том же отношении одно непременно истинно;

– а также *закон достаточного основания Лейбница*: всякая правильная мысль должна быть обоснована другими мыслями, истинность которых доказана.

Следует помнить, что основные проблемы в логике и доказательности аргументации могут быть вызваны тремя основными типами ошибок¹:

– *отступление от тезиса* (доказывается не исходный тезис спора);

– *ошибка в доводах* (в основаниях);

– *ошибка в связи между доводами и тезисом, в рассуждении*.

Необходимо упомянуть также о несколько *спекулятивных методах аргументации*. Эти методы можно считать небольшими уловками, и некоторыми из них, возможно, не стоит пользоваться, но их следует знать и различать, когда их применяют оппоненты:

– *Техника преувеличения, доведения до нелепости, сведения к абсурду* (использование приемов преувеличения, гиперболизации, гротеска, карикатуры, составление преждевременных выводов и обобщений);

– *Техника анекдота* (одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию);

– *Техника использования авторитета* (цитирование известных авторитетов, бывает достаточно упоминания одного известного имени);

– *Техника дискредитации партнера* (если нельзя опровергнуть суть вопроса, то, по меньшей мере, можно поставить под сомнение личность собеседника);

– *Прием «бумеранга»* (искусство обращать тезис или аргумент оппонента против него самого, при этом сила «удара» во много раз увеличивается). Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия;

¹ <http://humanus.site3k.net/?/logic/alt/chaptr15.html>

– Прием «подхвата реплики» (разновидность приема «бумеранга», когда аргумент противника используется в целях усиления собственной аргументации и дискредитации оппонента);

– *Техника изоляции* («выдергивание» отдельных фраз из выступления, их изоляция и преподнесение в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному);

– *Техника изменения направления* (собеседник не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии);

– *Техника введения в заблуждение* (сообщение путаной информации, сознательный или неосознанный переход к дискуссии на такую тему, которая легко может перерасти в ссору);

– *Техника апелляции* (собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию, таким образом ловко обходя нерешенные деловые вопросы);

– *Техника искажения* (неприкрытое извращение того, что вы сказали, или перестановка акцентов);

– *Техника игнорирования* (факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать).

А. Петренко выделяет еще несколько специальных методов аргументации, достойных упоминания¹: [17]

– *Метод перелицовки* (постепенное подведение партнера к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания процедуры решения проблемы вместе с ним);

– *Метод «салями»* (постепенное подведение партнера к полному согласию с вами путем получения от него согласия сначала в главном, а затем в необходимых для полного согласия частностях);

– *Метод расчленения* (разделение аргументов партнера на неверные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции);

¹ <http://psy.samara.ru/content.asp?&rid=43&id=58>

– *Метод классической риторики* (соглашаясь с высказыванием партнера, вы внезапно опровергаете все его доказательства с помощью одного сильного аргумента; метод особенно хорош, если партнер слишком агрессивен);

– *Метод замедления темпа* (умышленное замедление проговаривание вслух наиболее слабых мест в аргументации партнера);

– *Метод двусторонней аргументации* (вы указываете партнеру как сильные, так и слабые места того, что вы предлагаете, метод лучше всего применять при дискуссии с интеллектуальным партнером).

В дискуссии недостаточно владеть только методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. Техника – это умение приводить логичные аргументы, а тактика – выбирать из них психологически действенные. Вообще выбор техник и методов аргументирования зависит от особенностей партнеров. Рассмотрим основные положения *тактики аргументирования (часть законов уже упоминалась в предыдущем разделе)*:

– *Устранение противоречий*. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и на профессиональной основе. Критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации. По особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в публичной дискуссии. В исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

– *Двусторонняя аргументация* может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения (закон диалектичности). В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации. *Односторонняя аргументация* может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

– *Очередность перечисления преимуществ и недостатков*. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация: в процессе изложения аргументов сначала перечисляются преимущества, а потом

недостатки. Обратная очередность (сначала недостатки, а потом преимущества) неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

– *Персонификация аргументации.* Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

– Если речь идет о длительных переговорах, то *не следует сразу использовать все имеющиеся доводы.* Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения. В целом, следует подводить оппонента к определенному убеждению, постепенно излагая имеющиеся доводы (закон постепенности) и встраивая их в логику оппонента, а не ломая ее (закон встраивания). Для улучшения взаимопонимания говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента (закон общности языка мышления).

– Следует *использовать сильные аргументы* (правило Гомера) и *контролировать их количество:* в силу ограниченности человеческого восприятия аргументов должно быть от трех до пяти-семи (закон минимализации аргументов).

Психологическая сторона ведения дискуссии включает в себя проявления невербального и паралингвистического поведения (мимика, позы, жесты, дистанция, интонации собеседников), коммуникативную компетентность (умение слушать и правильно задавать вопросы, корректно и четко формулировать высказывания, замечания, контраргументы), соблюдение дискуссионной культуры (тактичность, проявление уважения к оппоненту, знание приемов формирования аттракции и т.д.). Рассмотрим некоторые аспекты подробнее.

Сегодня существует довольно большое количество детально разработанных «циркуляров» с рекомендациями о том, как достойно подготовить и провести публичное выступление или деловую беседу, начиная с популярной книги Д. Карнеги «Искусство завоевывать друзей и воздействовать на людей» и заканчивая более серьезной научной литературой по искусству делового общения. Серьезное внимание в подобных работах уделяется, прежде всего, особенностям невербального и паралингвистического поведения во

время выступлений. [6; 9; 11; 13; 20; 22; 23; 24] По мнению специалистов, именно эти аспекты составляют значительную часть успеха оратора. Обратимся к конкретным рекомендациям по данному вопросу.

В работе В.И. Андреева «Деловая риторика» краткие рекомендации, касающиеся невербального и паралингвистического поведения во время выступлений, заключаются в следующем:¹

- начало публичного выступления всегда должно произноситься умеренным и средним тоном голоса;
- не злоупотребляйте жестом и мимикой: будьте на трибуне артистом, а не клоуном;
- «Рука движется – только... в местах страстных, жарких и живых», – М. Сперанский;
- небрежная и торопливая речь обесценивает и обеззвучивает слова и фразы;
- излишняя мимическая виртуозность лишь раздражает слушателя;
- владеть голосом, жестом и мимикой – значит владеть вниманием слушателей от начала до конца выступления;
- выступая публично, ищите свой тон, свой стиль, свою индивидуальность.

В своей книге автор приводит ряд тренинговых упражнений и творческих заданий, выполнение которых поможет овладеть искусством публичного выступления, владения собой и аудиторией.

С.И. Самыгин приводит описания проявлений невербального и паралингвистического поведения, характерных для разных эмоциональных состояний собеседников во время типичных ситуаций дискуссий и переговоров. Автор отмечает, что для повышения эффективности взаимодействия и понимания собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть данные сигналы тела.

1) *Вовлеченность, интерес.* Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевную активность в этом направлении характеризуют: движение вперед головы и верхней части тела, (наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при

¹ <http://www.classs.ru/library1/effect/talks/andreev/print/?resultpage=10>

полностью обращенном к партнеру лице), увеличивающийся темп движений, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей, ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Некритическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого характеризуют: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок и посадка нога на ногу, широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившей готовности к активным действиям, воле к душевной работе сопутствуют: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2) *Отвлечение из-за убывающего интереса.* Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, отказ или защита.

Бесцельное, пассивное состояние характеризуют: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же – в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование, замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

3) *Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.*

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение характеризуют: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т.п., прищуривание).

4) *Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.*

Такое состояние могут характеризовать: взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5) Усиливающееся отвлечение, отвлечение, защита активного или пассивного рода.

Характерные признаки: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом – вытягивание рук ладонями вперед.

Сигналы удивления, нежелания, возбуждения, гнева, ярости: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, гримаса протеста, стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Индикаторы решительности, готовности к борьбе, агрессивности: сильное напряжение (стоя – приподнимание вверх, сидя – в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

С.И. Самыгин уделяет внимание и особенностям походки. Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего, критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут. Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной. Самодовольные, склонные к помпезности люди ходят так: подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Походка словно рассчитана на то, чтобы произвести впечатление. [20: 405-408]

Хотелось бы напомнить еще о некоторых невербальных и паралингвистических особенностях поведения во время дискуссии. В целом во время дискуссии или переговоров желательно быть на одном уровне с

собеседником по высоте: стоящий или находящийся выше человек чувствует превосходство, т.к. смотрит сверху вниз на собеседника и обращается к «нижестоящему» (или сидящему). И наоборот, позиция «снизу» заставляет чувствовать дискомфорт, зависимость и доминирование собеседника.

С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко, И.Н. Кузнецов пишут, что возможные способы вступления в контакт (пристройка «сверху», «снизу», «на равных») характеризуются через позу, взгляд, темп речи, инициативу. Например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху». Напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение «на равных». [9; 20; 22]

В целом, «открытая» или «закрытая» поза собеседника говорит о степени готовности идти на контакт, искренности, расположения к диалогу и сотрудничеству, конструктивному общению. Быстрая, уверенная, напористая речь может свидетельствовать о стремлении говорящего манипулировать собеседником, при этом человек говорит много, не позволяет собеседнику вклиниться. В таких случаях человека следует останавливать и прибегать к рациональной тактике ведения дискуссии (техникам аргументации и контраргументации), задавать вопросы и добиваться четких ответов.

Наконец, заслуживают внимания встречающиеся в научной литературе *типологии людей*, участвующих в публичных дискуссиях, где в качестве основных критериев деления на типы выделены особенности личности и социально-ролевого поведения во время дискуссии. Например, Т.С. Панина и Л.Н. Вавилова выделяют роли: *Организатор, Соглашатель, Оригинал, Заводила, Спорщик*, Л.Д. Столяренко – такие роли, как *Инициатор, Молчун, Деструктор* и т.д. [16; 22]

Одной из наиболее полных, на наш взгляд, является типология участников дискуссии, представленная в работе В.И. Андреева¹. Полемисты разделены на две большие группы по направленности их действий, установкам и личностным особенностям: *позитивную и негативную*. В группу представителей позитивной установки входят следующие психологические

¹ <http://www.classs.ru/library1/effect/talks/andreev/print/?resultpage=10>

типы: *Авторитет, Эврист, Альтруист, Интеллигент, Дипломат, Критик, Инициатор, Принципиальный, Целеустремленный, Теоретик, Практик, Коммуникабельный, Лидер, Независимый, Решительный, Оптимист*. В группу представителей негативной установки входят психологические типы: *Авторитарный, Скептик, Лживый, Конфликтный, Эгоист, Соглашатель, Наблюдатель, Пессимист, Популист, Подстрекатель, Осторожный, Агрессор, Фанатик, Консерватор, Демагог, Грубиян*. Краткая характеристика основных психологических типов приведена в Таблице 2.

При этом автор отмечает, что следует учитывать не только психологические типы участников, но и степень подготовленности, профессиональную компетентность участников спора, умение вести дискуссию, степень их открытости или, наоборот, консервативное отношение ко всему прогрессивному, новому, а также особенности аудитории (совокупной группы людей, где разворачивается дискуссия).

Таблица 2 – Характеристика типов дискутирующих

название типа	краткая характеристика
<i>позитивные</i>	
2. Авторитет	Наиболее уважаемый и авторитетный участник, к мнению которого прислушиваются и мнение которого наиболее весомо если не для всех, то для большинства участников спора. Им становится, как правило, человек с высокой нравственной и профессиональной репутацией, интеллектом, волей и способностью вести за собой людей в критической ситуации, когда спор достигает апогея и никакие аргументы, кроме аргументов авторитета, не срабатывают.
2. Эврист	Генератор идей, человек, способный находить самые неожиданные, оригинальные, творческие решения. Его интеллектуальный потенциал раскрывается на этапе «мозгового штурма», поиска выхода из безвыходного, казалось бы, положения. Его фантазии, воображению, оригинальности суждений нет предела. Однако он лишь генерирует идеи, доказать же участникам спора их продуктивность он часто бывает не способен. Без солидной и надежной поддержки он часто беспомощен.

3. Альтруист	Во всех негативных ситуациях винит себя, оправдывает других. Он более всего думает о других и только в последнюю очередь о себе.
4. Целеустремленный	Точно знает, чего он хочет в споре. Для него приоритетной всегда и во всем остается цель, а то, что касается средств и способов достижения целей, то они для него являются непринципиальными.
5. Интеллигент	Для его стиля ведения спора характерны исключительная корректность и такт. Силой своего интеллекта и нравственного подхода пытается погасить любой конфликт. Даже в экстремальных ситуациях постарается держать себя в руках, не выпуская из-под контроля отрицательные эмоции. Стремится избегать драматических событий, не разжигать страсти и первым пойдет навстречу в разрешении конфликта.
6. Дипломат	Весьма корректен и вежлив, но, отстаивая свою точку зрения, будет держать своих оппонентов на расстоянии. Стараясь убедить участников спора в своей правоте, стремится обосновать свое мнение, показать преимущество своего подхода к решению проблемы. При обоюдных уступках согласен на компромиссное решение. Однако в отдельных случаях с его стороны возможна и принципиальная позиция, когда дипломат ощущает свои явные преимущества. В споре его оппонентам следует избегать резких высказываний, терпеливо вести диалог.
7. Инициатор	Выдвигая какую-то инициативу, но не обладая лидерскими качествами, не способен осуществить свою идею на практике. Инициатор дает лишь первотолчок, первый импульс, а далее ему требуется солидная помощь и поддержка.
8. Критик	Все предложения своих оппонентов упорно и последовательно критикует. Для выяснения его собственной позиции сначала с критиком нужно согласиться и затем предложить ему представить свои предложения.
9. Принципиальный	Прежде всего, определяет для себя четкие критерии, принципы поведения, служащие внутренними регуляторами его действий. В споре с ним необходимо акцентировать внимание не на деталях и даже не на конечном результате, а на выработке общих принципов.

10. Теоретик	Логически все обоснует, разложит по полочкам. Он вначале построит модель решения проблемы и только потом начнет действовать. Для каждого нового явления, события он логически обосновывает некоторую теоретическую схему, принцип, что дает ему определенные преимущества перед своим оппонентом.
11. Практик	Для него имеет решающее и приоритетное значение деловой, чисто практический подход к решению любой проблемы, в том числе и в ситуации спора. Практик видит и знает не только <i>что</i> нужно сделать, но и <i>как</i> можно сделать. Поэтому он оценит любого, кто идет ему навстречу, кто импонирует его деловым и практическим суждениям и действиям.
12. Коммуникабельный	Быстро находит контакт с оппонентами. Легко и адекватно реагирует на любые реплики, суждения и даже критику. Его особенностью является способность выйти на уровень доверительного общения даже в условиях конфликта.
13. Лидер	Способен оказать организующее влияние если не на всех, то на большинство лиц, которые его окружают. Лидер своими суждениями и действиями способен не только проявить инициативу, но и руководить другими людьми, чтобы эта инициатива была реализована.
14. Независимый	Не поддается влиянию и давлению со стороны других. Имеет четкую, ясную линию поведения и действий. Он не подстраивается под позицию большинства. Оставаясь нередко в меньшинстве, он, однако, способен выстоять и выдержать свои принципы до конца.
15. Решительный	Характеризуется неожиданными и смелыми суждениями и действиями. Однако его решительность и смелость не авантюры, а подкрепляются его реальными возможностями и способностями.
16. Оптимист	Человек, у которого всегда хорошее настроение. Он верит в успех переговоров, позитивный исход разрешения конфликта. Даже в самой безнадежной ситуации ему присущи такие черты, как остроумие и чувство юмора, которые он всегда использует настолько умело, что не превращается в шута.

<i>негативные</i>	
1. Авторитарный	Стремится во что бы то ни стало настоять на своем, провести свою линию, используя власть, а чаще всего - свое служебное положение, свои титулы, звания и т.д. В разрешении конфликта с таким человеком все попытки достичь компромисса вряд ли будут успешными. Человек, который привык отдавать приказы, но способен и исполнять их, если они исходят от лица, занимающего более высокое положение. Его оппонентам следует использовать те же принципы ведения спора и по отношению к нему.
2. Скептик	Трудный оппонент, он будет отстаивать свою точку зрения, подвергая сомнению все остальное. Возможно, что и не будет иметь своего мнения, но обязательно займет непримиримую позицию по отношению к мнениям других. В дискуссии со скептиком бессмысленно ссылаться на общепринятые взгляды. Для скептика авторитетов не существует. В силу этих обстоятельств невозможен и компромисс. Исход спора с такими людьми непредсказуем.
3. Лживый	Может легко согласиться со своими оппонентами, не будет скупиться на обещания, добиваясь при этом приемлемого для себя решения. Спор, переговоры для него не имеют принципиального значения, так как он заведомо уверен в возможности невыполнения своих обязательств. Конфликтную ситуацию постарается разрешить с помощью тех же обещаний, заверений в своей лояльности к другой стороне. Необходимо выяснить, насколько осуществимы и осуществимы ли вообще предлагаемые им возможности. Постоянные разоблачения вряд ли изменят лживого оппонента.
4. Конфликтный	Излишне эмоционально и болезненно реагирует на критику в свой адрес. Не достигая в споре своей цели, он быстро переходит из состояния дискуссии, спора в конфликт. Основная тактика против него - не дать спровоцировать себя на конфликт.
5. Эгоист	Постоянно стремится поставить свою персону в центр внимания окружающих. С завидным упорством, изо щренно отстаивает свои личные интересы. Главным мерилom действий эгоиста является принцип: «А что я от этого буду иметь?» Поэтому основной прием, который всегда срабатывает против эгоиста - это показать, какую выгоду он лично будет иметь в той или иной ситуации.

Продолжение Таблицы 2

6. Соглашатель	Тип людей, которые поддерживают мнение большинства либо постоянно идут на компромиссы, уступки, когда в этом нет особой необходимости и даже смысла. В конечном итоге они заводят спор, переговоры, разрешение конфликта в такую ситуацию, что создается лишь видимость примирения противоборствующих сторон. Реально же соглашатель сдает свои позиции без боя, не используя свое назначение как участника спора.
7. Наблюдатель	Пассивный участник спора, который часто склоняется то на одну, то на другую сторону, позиция которого бывает неясна даже ему самому. Наблюдателя необходимо постоянно стимулировать и даже просить высказывать свою позицию.
8. Пессимист	Не уверенный ни в себе, ни в исходе спора человек, который обрекает спор на провал. Основная тактика против него - это снисходительность и терпение.
9. Популист	Постоянно работает на публику. Для него главное - какова будет реакция со стороны на то, что он сказал, сделал. Стремится заработать себе дешевую репутацию, популярность, и это ему удастся. Популисту следует тактично указывать на то, что главное не слово, а дело.
10. Подстрекатель	Стремится обострить противоречия, часто провоцирует конфликт. Однако в отличие от конфликтного типа, сам не ввязывается в споры, не дает втянуть себя в конфликт, а лишь подстрекает, подталкивает к нему других. Там, где это возможно, нужно стараться нейтрализовать его действия.
11. Агрессор	Характеризуется завышенной самооценкой, с трудом признает свою неправоту. Ему удается и нравится лидировать, однако повышенное самомнение не всегда подкреплено эрудицией. Отсутствие самокритичности может привести к зазнайству и хвастовству. Он не признает авторитетов, навязывает всем свое мнение. Основная тактика действий против агрессора может быть выражена словами: «Шаг назад и два шага вперед!»

12. Осторожный	Действует по принципу «как бы чего не вышло, и не было бы хуже». Осторожность очень часто базируется на мнительности и весьма заниженной самооценке.
13. Фанатик	Живет в мире укоренившихся представлений, от которых он не откажется ни при каких обстоятельствах. Это, как правило, эрудированный собеседник, которого характеризуют скрупулезность и ответственность. Его трудно вывести из равновесия, еще труднее убедить в иной, чем его, точке зрения. Основная тактика действий против фанатика - это терпеливое разъяснение своей позиции.
14. Консерватор	Выдвигает и отстаивает устоявшиеся, общепринятые подходы и способы действий. Консерватора трудно, а порой невозможно в чем-либо переубедить, если выдвигаемое положение, способ решения проблемы расходятся с его точкой зрения. Консерватор будет стоять на занятой им позиции до конца.
15. Демагог	Часто говорит, лишь бы говорить. За обилием слов и рассуждений трудно уловить истину, понять его точку зрения и то, чего он хочет добиться. Если демагог втянулся в конфликт, то из небольшого он может превратиться в большой, а главное, затяжной. Прием борьбы с демагогом: засвидетельствовать отсутствие у него реальных предложений и попросить высказать их.
16. Грубиян	Весьма опасен своей невыдержанностью и грубостью. Может наговорить грубостей, а затем, поостыв и подумав, начинает об этом сожалеть и даже извиняться.

Такие составляющие психологической стороны ведения дискуссии как дискуссионная культура, умение правильно задавать вопросы, четко и грамотно формулировать высказывания и замечания, знание техник оказания влияния на партнера, некорректных тактик и способов противостояния им играют огромную роль в искусстве эффективного ведения дискуссии. Их изучение заслуживает особого внимания. Рассмотрению данных аспектов посвящено несколько следующих разделов.

Дискуссионная культура

Сущность понятия «дискуссионная культура».

Дискуссионно-коммуникативные компетенции.

Корректные формулировки и речевые трафареты в дискуссии.

Этика и принципы делового общения.

До настоящего времени не существует однозначного определения понятия «дискуссионная культура». В научной литературе часто встречаются родственные термины, такие как «коммуникативная культура», «культура общения», «коммуникативная совместимость», «коммуникативная компетентность» и т.п.

С нашей точки зрения, а также исходя из результатов анализа позиций разных авторов, дискуссионная культура – довольно емкое и многоплановое понятие. К дискуссионной культуре относится, в первую очередь, общая культура поведения, интеллигентность, вежливость, учтивость, обходительность в общении, уважительное отношение к собеседнику. Во-вторых, важной составляющей дискуссионной культуры является коммуникативная компетентность: умение ясно выражать свои мысли, грамотно формулировать подходящие вопросы, корректно использовать формулировки для возражения и защиты своей позиции, умение слушать и давать обратную связь собеседнику. В-третьих, важную роль в формировании дискуссионной культуры имеет мотивация общения (позитивный настрой, стремление к поиску истины, конструктивному диалогу, поиску оптимального решения проблемы, обогащению новыми знаниями, стремление к партнерским отношениям). Наконец, большое значение имеют определенные личностные качества, такие как сдержанность, оптимизм, открытость новому опыту и знаниям, умение признавать свои ошибки и неточности, гибкость, доброжелательность, целеустремленность и др.

Рассмотрим суть составляющих дискуссионной культуры более подробно с позиций разных авторов. И.Н. Кузнецов, С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко делают акцент на коммуникативных умениях, необходимых для полноценного общения: быстро и правильно ориентироваться в условиях общения, правильно планировать свою роль, выбирать содержание общения, находить адекватные средства для передачи этого содержания, уметь обеспечить позитивную обратную связь. [9; 20; 22]

По мнению авторов, базовая основа в развитии дискуссионной культуры – дискуссионно-коммуникативные компетенции:

- умение слушать и понять другого человека;
- умение описывать явления, процессы, события;
- умение объяснять;
- умение задавать вопросы и контрвопросы;
- умение доказывать;
- умение быть независимым и оригинальным в суждениях и выводах;
- умение аргументировано критиковать;
- умение опровергать;
- умение отстаивать свои позиции;
- умение обобщать и делать выводы;
- умение высказывать оценочные суждения;
- умение соблюдать этику спора.

Показателями саморазвития дискуссионной культуры являются: ценностно-смысловая ориентация человека в дискуссионной ситуации, коммуникативно-дискуссионная компетенция, логичность, эвристичность и критичность мышления, проявление позитивных этических и эстетических качеств в условиях дискуссий и споров; стремление к саморазвитию личностных и профессиональных качеств.

Критериями развития и саморазвития дискуссионной культуры участников дискуссии являются: ориентация на успех в дискуссионной ситуации и значимость участия в ней, гибкость, системность и оригинальность применения коммуникативно-дискуссионных умений (компетенций), логичность, эвристичность и критичность суждений и выводов, эрудиция, толерантность, тактичность ведения дискуссии, спора, уровень развития самопроцессов (саморазвитие, самореализация и др.)

Важную часть дискуссионной культуры участников дискуссии составляет умение вести беседу (полемику), чему немало способствует использование в ходе дискуссии *вежливых корректных формулировок*. Н.Т. Оганесян приводит следующий перечень формулировок, рекомендуемых для использования в споре и дискуссии [14]:

- Уважаемые коллеги...
- Основной вопрос нашего спора состоит в том, что...
- Я хотел бы выразить мнение...

- Для подтверждения нашей точки зрения мы приведем цитату...
- Вам, конечно, известно, что наука давно установила...
- Общеизвестным является тот факт...
- Я внимательно выслушал предыдущего оратора и хочу быть беспристрастным...
- Позвольте для подтверждения правильности этого тезиса апеллировать к следующим авторитетам...
- Я хочу поблагодарить выступающего за большое количество новых фактов.
- Среди прочего выступающий отметил...
- Против этого свидетельствует то, что...
- Если сравнивать оба эти мнения, то...
- По этой причине я предлагаю...
- В общих чертах дело выглядит следующим образом...
- Но из вашего ответа ясно...
- Итак, во-первых...
- Далее...
- Эти слова неправильно выражают мою мысль...
- Позвольте мне уточнить свою позицию...
- Я считаю, что это предложение недостаточно аргументировано...
- Лучшим путем, как мне кажется, было бы...
- Нам необходимо решить...
- Наша группа занимает следующую позицию...
- Мы обосновываем нашу точку зрения со следующих позиций...
- Я не хочу поддерживать ни ту, ни другую сторону...
- Мы утверждаем...
- Уважаемые оппоненты возражают, указывая на...
- Мне кажется, что коллеги сходятся в этом вопросе...
- Возможно, что здесь и кроется решение, так как...
- В этом направлении мы и должны продолжать размышления...
- Мы уже довольно много говорим о..
- До сих пор все вертелось вокруг...
- При этом мы как-то упустили из виду...
- Именно это мне и кажется особенно важным, потому что...
- Вношу предложение...

И.Н. Кузнецов также предлагает ряд речевых трафаретов, используемых в разные моменты дискуссии и помогающих вести деловые беседы и переговоры (Таблица 3). [93: 565-567]

Таблица 3 – Речевые трафареты (по И.Н. Кузнецову)

ситуация	рекомендуемые формулировки
1. Начало беседы	<ul style="list-style-type: none"> – Я полагаю, что, прежде всего, нам следует обсудить... – Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось бы сразу перейти к обсуждению... – Мне хотелось бы начать беседу с...
2. Одобрение и согласие	<ul style="list-style-type: none"> – Этот пункт не вызывает наших возражений. – Я полностью разделяю вашу точку зрения на... – Мое представление полностью совпадает с вашим. – Ваши условия в целом для меня приемлемы. – Мы ничего не имеем против...
3. Желание отстоять свою точку зрения	<ul style="list-style-type: none"> – Мне кажется, мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения. – Я представляю себе решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить... – Я полагаю, что вы согласитесь, что существует и другой вариант решения, который я хотел бы сейчас обсудить с вами. – Думаю, что следует обсудить и другие стороны (аспекты) этого вопроса. – Может быть, вам будет интересно узнать мнение экспертов по этому вопросу. – Я буду очень признателен (благодарен) вам, если... – Мы очень рассчитываем на вашу помощь в... – С вашей стороны будет очень любезно, если...
4. Извинение	<ul style="list-style-type: none"> – Приношу свои извинения за... – Примите наши извинения за... – Я искренне сожалею, что...

5. Сомнение и неопределенность	<ul style="list-style-type: none"> – Я бы очень просил вас уточнить..., поскольку об этом у меня есть прямо противоположная информация. – У меня пока не сложилось окончательное мнение по этому поводу. – Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен.
6. Неодобрение, несогласие, отказ	<ul style="list-style-type: none"> – Наша точка зрения несколько расходится с вашей. – Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете. – Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, не можем принять данное предложение.
7. Желание уйти от ответа	<ul style="list-style-type: none"> – На этот вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что... – Я могу ответить вам только в самом общем виде. – Мне трудно судить об этом.
8. Желание завершить беседу	<ul style="list-style-type: none"> – Давайте подведем итоги наших договоренностей. – Я полагаю, что проблему... можно считать решенной. – Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Рассуждая о дискуссионной культуре, И.Н. Кузнецов пишет, что этика делового общения ставит перед участниками дискуссии следующую главную задачу – не допустить перехода дискуссии в фазу спора (фазу негативного развития дискуссии, характеризующуюся непримиримостью сторон, главенством софистического вида дискуссии, переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому). Автор проводит аналогию с эмоциональной стадией развития конфликта, когда спорящие стороны уже не отдают себе отчета, в чем же состояла объективная причина конфликта. В споре участвующие стороны начинают применять способы достижения результата, неадекватные той проблеме, вокруг которой разгорелся спор. Он, как правило, не ведет к поиску истины или к оптимальному решению обсуждаемых вопросов. В большинстве случаев ни одна из сторон,

участвовавших в споре, не испытывает удовлетворения, так как не чувствует себя победителем. [9: 152-156]

И.Н. Кузнецов выделяет ряд основных принципов, использование которых способствует деловому характеру дискуссии, формирует нормы взаимодействия сторон, регламентирует деятельность участников дискуссии:

- принцип децентрической направленности дискуссии (содействие возникновению альтернатив, множественности мнений, путей решения проблемы, необходимость анализировать ситуацию или проблему с точки зрения другого человека и интересов дела, а не исходя только лишь из личных целей);

- конструктивность критики (указания на недостатки в работе и поведении критикуемого человека не должны ущемлять его личность и чувство собственного достоинства);

- принцип равной безопасности (обеспечение социальной и психологической защищенности личности, недопущение перехода дискуссии от процесса противоборства различных логик развития мысли к процессу противоборства амбиций);

- адекватность восприятия и высказываний (не причинение ущерба мысли собеседника намеренным или ненамеренным искажением сказанного, стремление к простоте и точности высказываний, развитие у себя навыков эффективного восприятия путем рефлексивного слушания, предоставление обратной безоценочной связи).

Автор подчеркивает, что одним из главных элементов культуры поведения в процессе дискуссии является умение участников дискуссии слушать своих собеседников (использовать техники активного и рефлексивного слушания, внимательного молчания, минимальной нейтральной словесной реакции, обратной связи, отзеркаливания чувств и мыслей собеседника). Тот, кто умеет вовремя задать нужные вопросы и владеет навыками эффективного слушания, держит в своих руках нити управления дискуссией и формирует осмысленный результат. Более того, человек, умело выслушивающий другую сторону, выглядит в ее глазах интересным собеседником, личностью высокой культуры и интеллекта.

И.Н. Кузнецов, С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко значимую роль в психологической культуре делового общения отводят деловой риторике, отмечая, что низкий уровень владения ею – одна из причин многих неудач

руководителей и специалистов, их низкого личного рейтинга в трудовых коллективах. Они неэффективно используют такие риторические методы коммуникационного воздействия, как убеждение, внушение и подражание, не владеют искусством красноречия и речевого воздействия. [9: 383-396; 20: 395-408; 22: 104-116]

Авторы выделяют следующие принципы речевого воздействия, используемые в деловой риторике:

- доступность (предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта, использование приемов актуализации содержания, новизны и оригинальности используемой информации, сочетания разнохарактерных сведений, их достоверности);

- ассоциативность (вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих; используются такие приемы, как аналогии, ссылки на прецеденты, образность высказывания, привлечение стихов, музыки, живописи, видеофильмов и т.п.);

- сенсорность (широкое использование в коммуникационном общении цвета, света, звука, рисунков, моделей; чем основательнее и разностороннее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и тем активнее идет процесс ее освоения);

- экспрессивность (предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, страстность, выразительность мимики, жестов, позы выступающего);

- интенсивность (характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения; используется с учетом конкретной ситуации и особенностей аудитории – темперамента людей, степени их подготовленности, настроения, эмоционального состояния).

Эти принципы речевого воздействия обретают наибольшую выразительность при разумном использовании риторического инструментария. Его практическое назначение – оказание оптимального воздействия на мысли и чувства людей. Риторический инструментарий включает следующий набор коммуникационных эффектов:

- визуального имиджа (рассчитан на позитивное впечатление от внешнего вида и манеры общения выступающего, возникновение симпатии к нему);

– первых фраз (вызывается заключенной в них привлекательной, оригинальной, интересной информацией, ориентированной на преобладающие в аудитории социальные группы; закрепляет или корректирует первоначальное впечатление, которое производит выступающий);

– аргументации (основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность; при этом логика – это внутренняя организация речи, а теоретическая и практическая аргументация (научные положения, концепции, конкретные факты, цифры, статистические данные) – ее внешняя сторона);

– квантового выброса информации (основан на заранее продуманном размещении по всей речи новых мыслей и аргументов; выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы кванты свежей информации);

– интонации и паузы (доступный и продуктивный по результату риторический инструмент; интонация и паузы способствуют 10–15%-ному приращению информации в восприятии, вызывают у слушателей определенные ассоциации, способствуют их самостоятельному осмыслению получаемой информации, подключению к ней собственных знаний);

– художественной выразительности (связан с умением воплощать мысли в соответствующие слова, грамотно строить предложения, подбирать нужные фразы, соблюдать правила словоударений, что позволяет ясно и понятно доносить суть излагаемого материала);

– релаксации (используется оратором, чтобы помочь слушателям снять эмоциональную напряженность, создать естественную паузу для отдыха и восстановления эмоциональной энергии, чаще всего для этого используется юмор);

– дисперсии (рассеивание информации по мере получения ее от выступающего, вызван спецификой коммуникационного процесса: подаваемая информация никогда не усваивается на 100%, значительная часть теряется и искажается в силу особенностей индивидуального восприятия и памяти слушателей, особенностей подачи информации говорящим).

Для повышения качества деловой риторики авторы рекомендуют:

– следить за правильным употреблением слов, их произношением, ударением, пользоваться для этого словарями;

– избегать многословия, канцеляризм, штампов.

– не использовать без необходимости иностранные слова (например, «детерминировать» вместо «определить», «имманентный» вместо «внутренний»);

– не злоупотреблять безличными конструкциями, т.к. они часто прикрывают нежелание брать на себя ответственность, самостоятельно думать;

– избавляться от слов-паразитов, засоряющих речь («так сказать», «понимаете», «вот», «скажем так» и т.п.). Такие слова не украшают речь, а лишь вызывают раздражение аудитории.

Умение задавать вопросы и корректно высказывать замечания является одним из самых сложных, но важных в дискуссии, т.к. позволяет управлять ее ходом и быстро получать нужную информацию. Проблема постановки разных типов вопросов и замечаний будет нами рассмотрена в следующем разделе.

Вопросы и замечания в дискуссии

Виды замечаний в дискуссии.

Тактика высказывания замечаний и ответов на них.

Виды вопросов, применяемых в ходе дискуссии.

Тактика ответов на вопросы.

Возникающие в ходе дискуссии вопросы и замечания являются ключевыми факторами, обеспечивающими ее остроту, живость, яркость, продолжительность и эффективность. Это – основа любой дискуссии, без вопросов и замечаний оппонентов невозможно представить ни одну дискуссию. Грамотно и вовремя поставленный вопрос или уместное замечание могут изменить ход и направление дискуссии, сфокусировать усилия участников на достижении общей цели, примирить спорящих. Наличие вопросов и замечаний также свидетельствует об активности и вовлеченности участников, их интересе к обсуждаемой проблеме, внимании к тому, что говорят оппоненты, напряженной внутренней работе по осмыслению услышанного, пониманию позиции собеседника и более четкому осознанию собственной. [1; 14-16; 18]

Г.В. Бороздина выделяет следующие виды замечаний: [1: 63-67]

– *ироничные (язвительные) замечания* являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и

терпение. Такие замечания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер. В такой ситуации следует проверить, сделано ли замечание всерьез или носит характер вызова. В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника: ваша реакция может быть либо остроумной, либо индифферентной.

– *замечания с целью получения информации* являются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющихся недостатков в передаче информации. Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или прослушал какие-то детали. Рекомендуется дать спокойный и уверенный ответ.

– *замечания с целью проявить себя* можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение, показать, что он не поддался вашему влиянию и в данном вопросе максимально беспристрастен. Такие замечания могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. В подобной ситуации необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждение своим идеям и мнениям.

– *субъективные замечания* характерны для определенной категории людей, чье кредо звучит примерно так: «Все это прекрасно, но мне это не подходит». Причина подобных замечаний может быть в том, что ваша информация малоубедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. В подобной ситуации рекомендуется поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы.

– *объективные замечания* – те, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение, он имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с вашим. В подобной ситуации рекомендуется не противоречить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант решения проблемы.

– *замечания с целью сопротивления*, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Причина их чаще всего заключается в том, что ваш собеседник познакомился с вашими

аргументами, а тема беседы четко не определена. Здесь следует четко определить тему беседы, и если сопротивление увеличивается, то нужно пересмотреть тактику, а, в крайнем случае, изменить и тему беседы.

– *замечания – предубеждения* относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполезны. Собеседник пользуется агрессивной аргументацией, выдвигает особые требования и видит только негативные стороны беседы. Причиной таких замечаний может являться неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В подобной ситуации необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

– *невысказанные замечания* – те, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

Н.Т. Оганесян выделяет еще *удостоверяющие замечания*, которые используются для того, чтобы дать понять собеседнику, что он задает умные вопросы (ничто так не порадует собеседника, как его собственная правота). Например, «Это очень удачный вопрос. Я рад, что вы задали именно его».

Существуют некоторые рекомендации по поводу того, как высказывать замечания собеседнику и как отвечать на сделанные замечания. Высказывать замечания следует спокойным и дружеским тоном, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и для вас неприемлемы. Пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику чрезвычайно затрудняет беседу. Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то тактичным будет признать правоту собеседника. Например: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Мы его обязательно учтем!» Следует избегать личных оценок, например: «Будь я на вашем месте...» и т.п., особенно, когда подобной оценки не

требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным авторитетом.

Ответ на замечания должен быть как можно более лаконичным, сжатым, деловым, это придаст ему большую убедительность. В пространных ответах сквозит неуверенность. Чем более многословен ответ, тем больше опасность быть непонятым собеседником. При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию, например, с помощью контрольных и промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

Наконец, следует напомнить о недопущении превосходства при ответах на замечания. Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессионалом, против которого нет никаких шансов бороться. Поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости. Также следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

На сделанные замечания можно отвечать до того, как сделано замечание, сразу после замечания, несколько погодя или вообще никогда. Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самим обратить на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае у вас появятся следующие преимущества:

- отсутствие противоречий с собеседником и тем самым снижение риска поссориться в беседе;
- возможность самому выбрать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;
- возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;
- укрепление доверия между вами и собеседником (так как он увидит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а, наоборот, ясно излагаете все аргументы «за» и «против»).

Наиболее удачный и оптимальный вариант ответа – сразу после того, как было сделано замечание, именно его рекомендуется использовать во всех нормальных ситуациях. Если же нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание можно отложить до более удобного с

тактической и психологической точки зрения момента. Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникнет сам по себе после определенного времени.

Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать. Отводы замечаний и возражений собеседника всегда чреваты различного рода конфликтами, поэтому в этих случаях нужна максимальная тактичность и деликатность. Существуют правила хорошего тона, которые применяются при отводе возражений и помогают с наименьшими психологическими затратами решать возникающие проблемы:

– собеседник не всегда прав, но часто нам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах. Можно привести собеседника в хорошее расположение духа, идя на некоторые уступки, но нужно определять границы уступок, прежде чем на них решиться.

– замечания и возражения – естественные явления в любой беседе, поэтому не следует чувствовать себя обвиняемым, который должен защищаться. Следует помочь собеседнику высказать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного недовольства или волнения. Собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечаниям серьезно и тщательно их рассматриваете, прежде чем дать окончательный ответ. Любое несогласие с замечаниями нужно исчерпывающе разъяснить, так как корректное опровержение замечания может увеличить ваши шансы на успех.

– в момент высказывания замечания собеседник редко остается спокойным. Ожидая вашу реакцию, он становится очень чувствительным к любому знаку вашего недоверия или невнимания. Следует помнить, что с возбужденным и взволнованным человеком вряд ли можно разговаривать по-деловому. В таких ситуациях вы должны полностью контролировать свое поведение.

– замечания, причиной которых является комплекс неполноценности, переживаемый вашим собеседником, требуют особого внимания и большой осторожности, так как в случаях оскорбления его как личности дело может дойти до скандала.

Заслуживают внимания и рекомендации по поводу того, как реагировать на замечания и критику, которые приводят Е.С. Жариков и Е.Л. Крушельницкий¹:

– заблуждение считать, что если высказаны две противоположные точки зрения, то «истина посередине», и не следует спешить с выводом. На самом деле, как заметил еще Гете, посередине проблема. Истина же может быть где угодно, что делает ее поиск среднеарифметическим методом бесполезным. Вопреки известному утверждению, ее не всегда можно найти в споре; в споре зачастую рождается не истина, а победа. Обиженный же неудачник остается при своем мнении и ждет реванша, окончательно теряя способность воспринимать чужие доводы.

– критика – не самоцель. Прежде чем критиковать, стоит выяснить все обстоятельства и позицию тех, против кого вы собираетесь направить критические замечания. Критика должна быть уместна, форма критики должна соответствовать задаче. Например, резкое выступление по поводу неудач новичка принесет больше вреда, чем пользы. Если человек старался, но ему не хватило опыта, то разнос тут не поможет (если неудачник сам сознает свое неумение, при резкой критике у него опустятся руки).

– цель критики – поиск истины, а не самоутверждение за счет эффектного «разноса» и осмеяния оппонента. Не оглушайте действия и высказывания оппонента, и помните обычай индусских философов: перед началом спора каждый должен пересказывать взгляды противника так, чтобы тот подтвердил правильность пересказа. Показывайте пример самокритичности, это поможет оппоненту стать вашим союзником.

– критикующему не следует: сводить разговор к отрицанию (разрушить старое легко – сумеете построить новое или хотя бы назвать пути к этому); лишать критикуемого возможности возразить; копить чужие недостатки, чтобы потом выйти с ними на публику (лучше объясниться сразу же); возвращаться к прошлым «грехам», когда дело исправлено (не стоит напоминать человеку о старых ошибках).

– самая справедливая критика не даст результата, если человек не хочет ее слушать и осмысливать. Важно выработать в себе внутреннюю установку на деловое восприятие критики, не обижаться и не гневаться. Критика должна

¹ <http://psy.samara.ru/content.asp?&rid=43&id=58>

восприниматься как помощь в устранении недостатков, возможность самосовершенствования, ориентир для улучшения дела. Важно уметь извлекать из любой критики рациональное зерно; даже если критикуют других – извлекать уроки для себя.

– критика обязательна во всяком деловом обсуждении проблемы. Отсутствие разных мнений – признак застоя. Отсутствие критики может означать либо то, что у вас все идеально (что маловероятно), либо то, что на вас махнули рукой. Любая дискуссия полезна хотя бы тем, что помогает понять, как относятся к вам окружающие, ведь причиной критики могут быть какие-то ваши действия, не имеющие отношения к предмету спора. Не лишнее помнить слова Ф. Ларошфуко: «Мнение наших врагов о нас, как правило, ближе к правде, чем наше собственное мнение».

– хотя несправедливые претензии мало кому приятны, следует помнить, что несправедливая критика – это нередко скрытый комплимент. Часто на вас нападают потому, что у вашего критика есть потребность почувствовать свою важность. Как правило, это означает, что вы уже что-то совершили и стоите внимания. Ну а если критика справедлива, то стоит воспринимать ее конструктивно.

Теперь обратимся к рассмотрению различных *видов вопросов*, применяемых в ходе дискуссии. Владение техникой постановки вопросов, умение вовремя «подать» нужный вопрос и дать удачный ответ во многом обеспечивает успешность в дискуссии: помогает прояснить точки зрения оппонентов, получить дополнительную информацию, укрепить собственную позицию. Овладение техникой постановки вопросов подразумевает, в первую очередь, знание разных видов вопросов, цели и эффекты их использования. [1: 174-178; 14; 15: 90-99]

По характеру вопросы бывают *нейтральными, благожелательными и неблагоприятными* (враждебными). Характер вопроса отражает отношение к собеседнику, его можно определить по формулировке вопроса, по тону голоса говорящего. Это важно для того, чтобы правильно выработать тактику поведения. На нейтральные и благожелательные вопросы следует отвечать спокойно, стремясь как можно яснее объяснить то или иное высказанное положение. Важно проявить максимум внимания, уважения и терпения, даже если вопрос сформулирован не совсем точно, недопустимы раздражение и пренебрежительный тон. Следует помнить, что в дискуссии вопросы ставятся

иногда не для того, чтобы выяснить суть дела, а чтобы поставить оппонента в неловкое положение, выразить недоверие к его аргументам, показать свое несогласие с его позицией, т.е. одержать победу над противником, оказав по сути психологическое давление. Отвечая на неблагоприятные вопросы, следует выявить их провокационную суть, обнажить позицию оппонента и дать открытый бой.

Также выделяют *острые вопросы* – актуальные, жизненно важные, принципиальные. Ответ на подобные вопросы требует от полемиста определенного мужества и соответствующей психологической подготовки. Полемисту не следует уклоняться от таких вопросов, поддаваться растерянности и смущению, надо давать правдивый и честный ответ.

По форме различают *корректные и некорректные* вопросы. Корректные вопросы основаны на имеющихся фактах, их предпосылками являются истинные суждения. В основе некорректных (неправильно поставленных) вопросов лежат ложные или неопределенные суждения. Например, вопрос: «Из-за чего вы чаще всего ссоритесь?», будет некорректен, если он задан, прежде чем выяснили, а ссорится ли собеседник с кем-либо вообще.

Наконец, вопросы различаются по типу.

– *закрытые (конвергентные) вопросы*. Это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Они способствуют созданию напряженной атмосферы в дискуссии, у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают, поэтому такие вопросы надо применять со строго определенной целью. Закрытые вопросы необходимо задавать не тогда, когда нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда необходимо быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

– *открытые (дивергентные) вопросы*. Эти вопросы не предполагают краткого однозначного ответа и начинаются со слов Как? Кто? Сколько? Почему? При каких условиях? Что может произойти, если...? и т.д. Открытые вопросы стимулируют мышление, побуждают к поиску, творчеству. Эти вопросы задают, когда нужны дополнительные сведения или необходимо выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция по отношению к оппоненту. Многолетние исследования и практика показывают высокую эффективность вопросов открытого типа, однако при этом есть риск потерять контроль за

ходом дискуссии, утратить инициативу, последовательность развития темы, т.к. дискуссия может повернуть в русло интересов и проблем собеседника.

– разновидностью открытых вопросов являются *информационные вопросы*, направленные на сбор сведений от собеседника, перенимание его опыта, знаний, советов.

– *ознакомительные вопросы*. Цель – ознакомить вас с мнением собеседника, это тоже открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет». Например, «Каковы ваши цели?», «Как давно вы работаете над этой проблемой и каковы ваши успехи?».

– *вопросы для обдумывания*. Такие вопросы вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания.

– *контрольные вопросы*. Контрольные вопросы задают, чтобы выяснить, прислушивается ли к вам еще собеседник, понимает ли он вас, следит ли за вашей мыслью. Например, «Что вы об этом думаете?», «Согласны ли вы с...?».

– *вопросы для ориентации*. Они задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения. После того, как вы зададите вопрос, следует помолчать и позволить высказаться собеседнику. Он должен сосредоточиться, разобраться в своих мыслях и высказать свое суждение. По ответу на такой вопрос вы заметите, что понял собеседник и готов ли он согласиться с вашими аргументами. Например, «К каким выводам вы при этом пришли?», «Поняли ли вы, какую цель я преследую?», «Каково ваше мнение по этому поводу?».

– *подтверждающие вопросы*. Эти вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если собеседник пять раз согласился с вами, то на шестой раз он не будет возражать. В любой разговор нужно вкраплять подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разъединяет. Например, «Вы же придерживаетесь того мнения, что...?», «Наверняка вы тоже рады тому, что...?»

– *встречные вопросы*. Это так называемый прием ответа вопросом на вопрос. Это считается невежливым, но такой психологический прием позволяет выиграть время или сбить с толку собеседника. Например: «Что даст нам реализация данной идеи? – А какие преимущества и недостатки выделили бы вы сами?».

– *альтернативные вопросы.* Эти вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора, при этом слово «или» является обязательным компонентом вопроса, но число вариантов не должно превышать трех. Альтернативные вопросы предполагают быстрые решения. Например, «Какой бы вариант решения вы предпочли: ... или ...?».

– *однополюсные вопросы.* Это всего лишь повторение вашего вопроса собеседником в знак того, что он понял, о чем идет речь. В результате у вас складывается впечатление, что ваш вопрос правильно понят, а отвечающий получает возможность лучше продумать ответ.

– *направляющие вопросы.* Они позволяют вам взять в руки управление ходом дискуссии и направить ее в нужное вам русло, не дать собеседнику навязать вам нежелательное направление дискуссии.

– *эстафетные вопросы.* Такие вопросы позволяют активизировать диалог, развивать высказывания собеседника, помогать ему в случае возникновения затруднений во взаимопонимании сторон беседы.

– *суггестивные вопросы.* Данные вопросы основаны на определенном воздействии на психическую сферу восприятия собеседника, содержат в себе некоторую манипуляцию партнером за счет влияния на эмоциональную составляющую мыслительного процесса.

– *гипотетические вопросы.* Такие вопросы позволяют построить несложную модель развития предмета беседы с помощью предположения о влиянии каких-либо внешних условий на развитие обсуждаемой проблемы.

– *обходные (косвенные) вопросы.* Этот тип вопросов заставляет собеседника давать информацию, получение которой через прямые вопросы вы считаете не совсем корректным.

– *провокационные вопросы.* Такие вопросы иногда необходимо использовать в разговоре, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш оппонент. Например, «Вы действительно уверены в том, что...?», «Вы действительно так считаете?».

– *риторические вопросы.* Тип вопроса, который уже содержит в себе очевидный ответ. На эти вопросы обычно не требуется ответа, их цель – вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы, направить мышление оппонента в нужное русло, привлечь внимание или подкрепить свое суждение. Например, «Разве Екатерина II не была выдающейся исторической личностью?».

– *переломные вопросы*. Они удерживают дискуссию в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда уже получено достаточно информации по данной проблеме и необходимо «переключиться» на другую.

– *вопросы, открывающие дискуссию*. Искусно поставленный вопрос является хорошим стартом, у участников сразу появляется заинтересованность. Например, «В нашей деятельности наблюдается следующая проблема: ... Вы позволите мне предложить решение этой проблемы?».

– *заключающие вопросы*. Их цель – завершить разговор. Лучше сначала задать один – два подтверждающих вопроса, сопроводив их дружеской улыбкой и одобрительным кивком. Например: «Смог ли я убедить вас?», «Я надеюсь, вы согласились с тем, что...?».

В конце напомним, что умение четко и грамотно ответить на поставленный вопрос также является немаловажным фактором достижения успеха в дискуссии. Ответ, как и вопрос, тоже может быть корректным или некорректным, нейтральным, благожелательным или неблагожелательным. Следует помнить и об общей культуре ведения беседы, тактичности и вежливости. Тактика следования народной поговорке: «Каков вопрос, таков и ответ» не всегда может принести пользу, а лишь усилит противостояние.

Ответ на вопрос оппонента не всегда бывает конкретным и прямым. Ответ может содержать стремление разобраться в поставленных вопросах или даже выразить отказ отвечать на вопрос. Мотивом для отказа может быть недостаточная компетентность выступающего по затронутым проблемам, слабое знание обсуждаемого материала. Независимо от вида и характера вопросов полемисту следует строго придерживаться основного принципа – отвечать на вопрос лишь в том случае, если до конца ясна его суть и когда знаешь правильный ответ по существу.

Наконец, в дискуссии очень ценится остроумный ответ. Находчивость полемиста, его умение сориентироваться в обстановке, найти наиболее точные слова для данной ситуации, скорость реакции помогают выйти из затруднительного положения и приобрести преимущество.

Техники и приемы оказания влияния на партнера

Приемы формирования аттракции.

Психологические приемы убеждения и воздействия на оппонентов.

Факторы, оказывающие влияние на успешность ведения дискуссии.

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Завоевать симпатию и уважение, убедить в правильности своей позиции, добиться желаемого результата в дискуссии легче, если собеседник относится к вам с уважением и искренней симпатией. Даже самые разумные аргументы и выгодные предложения часто отвергаются по причине антипатии и негативного отношения к человеку, их выдвигающему.

Умение располагать к себе людей, завоевывать доверие, вызывать симпатию иногда, конечно, могут присутствовать «от природы», формироваться у человека интуитивно, но, чаще всего, это – результат овладения некоторыми психологическими *приемами формирования аттракции* и оказания влияния на людей. Перечень таких приемов довольно велик и включает в себя множество уловок и рекомендаций вплоть до таких мелочей, как учет эффектов воздействия цвета и ароматов, стиля одежды и аксессуаров, продолжительности визуального контакта и т.д. Такие, казалось бы, «мелочи» могут нести в себе значимый эмоциональный заряд для вашего собеседника, оказывая на него влияние на бессознательном уровне и формируя нужное расположение, симпатию, аттракцию. [1; 15; 17; 19; 24]

Обратимся к более подробному рассмотрению перечня приемов, с помощью которых можно расположить к себе собеседника и сформировать аттракцию. Сами по себе эти приемы не могут соперничать с грамотно построенной аргументацией по силе воздействия на рациональную сферу собеседников, с их помощью нельзя в чем-то убедить или что-то доказать. Они лишь служат вспомогательными средствами для положительного воздействия на эмоциональную сферу собеседников и способствуют повышению эффективности делового общения. [1: 68-76]

– *прием «имя собственное»*. Почаще произносите вслух имя (имя-отчество) собеседника, избегайте «обезличенного» обращения. Это – не только культура общения. Общеизвестно, что звук собственного имени для человека – самая приятная мелодия. Обращение по имени вызывает приятное ощущение,

удовлетворение от осознания того, что вас воспринимают как личность, относятся с уважением. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Старайтесь сразу запомнить имя-отчество человека, с которым вы беседуете впервые. Это вызовет у вашего собеседника положительные эмоции, которые вернутся к вам же. Некоторым трудно запоминать имена других людей. Для того чтобы лучше запомнить имя, найдите повод, чтобы тотчас произнести его вслух. Быстро переберите в памяти имена знакомых (и великих людей) для установления ассоциативных связей. Конечно, бывают ситуации, когда нужно запомнить большое количество имен. Тогда нужно специально выделить некоторое время и постараться сделать это. Затраченное время окупится сторицей.

– прием «зеркало отношения». Доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают людей. Психологический механизм притяжения через улыбку довольно прост: улыбка обычно адресована друзьям, единомышленникам, партнерам, осознание себя в кругу таких людей удовлетворяет потребность человека в безопасности, что, в свою очередь, вызывает чувство удовлетворения и положительные эмоции. А если некто вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию. При этом «легкая» улыбка может быть разной – приветственной, сочувственной, ободряющей, сопереживательной. Для начала рекомендуется порепетировать разные улыбки перед зеркалом.

– прием «комплимент». Compliments – слова, содержащие *небольшое* преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. Каждому человеку приятно слышать такие слова, т.к. происходит как бы заочное удовлетворение мечты, желания, потребности человека в совершенствовании какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворяться, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, появление на этой почве положительных эмоций.

Комплимент следует отличать от лести или похвалы. Похвала – это положительная оценка действий или идей собеседника. Однако не все люди нуждаются в оценочном восприятии своей деятельности. Лесть – это сильное преувеличение достоинств собеседника. Конечно, есть люди, которым нравится лесть, но в деловом общении преимущество принадлежит комплименту.

Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, хорошо известных обоим партнерам. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может свести высказывание до уровня банальной лести. Если существуют сомнения, поймет ли собеседник, о каком факте идет речь, то лучше не рисковать и прежде напомнить о нем, а затем уж обыграть его. Недопустимо, чтобы комплимент противоречил фактам. Например, сотрудница не спала ночь, мучаясь от зубной боли, а ей скажут, что она прекрасно выглядит. Эти слова будут восприняты как насмешка.

Комплимент должен быть кратким, содержать одну – две мысли. Комплимент должен отражать только позитивные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла, когда, например, данное качество у человека можно считать и позитивным, и негативным («Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!»). Комплимент должен констатировать наличие определенной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению, поучения. Следует также избегать «гипербол» или соблазна «приправить» комплимент какими-нибудь дополнениями. Делая комплимент, удержитесь от ложки дегтя («Руки у тебя действительно золотые, а вот язык твой – враг твой»).

Комплименты нужно говорить как можно чаще. Именно практикой достигается легкость и непринужденность в комплименте, что делает его естественным и неотразимым. Комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что вам лично нравится в собеседнике, что бы вы хотели позаимствовать у него. Люди принимают комплименты благосклонно, так как каждому приятно уже одно то, что ему хотят сказать что-то хорошее. Именно поэтому они легко прощают возможные промахи. Мужчины не избалованы комплиментами и менее требовательны к их качеству, поэтому лучше учиться делать комплименты на мужчинах. Когда комплимент понравился, лицо человека озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой передается собеседнику. Именно поэтому комплименты приносят пользу всем участникам общения.

– прием «терпеливый слушатель». У каждого человека есть потребность высказаться и при этом быть выслушанным, поэтому необходимо проявить уважение и внимание к собеседнику, выслушать его, не перебивая, даже если это займет какое-то время. В современном мире время является одной из главных ценностей и главных дефицитов, мы всегда торопимся и не можем себе

«позволить» долго выслушивать других, особенно когда, как нам кажется, человек говорит не по делу, не умеет четко и ясно излагать свои мысли. Однако если вы все-таки выслушаете говорящего, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, бессознательно связав это с вами. Поскольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии к вам, т.е. в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

– прием «личная жизнь». Проявление внимания, интереса к увлечениям и значимым событиям в личной жизни собеседника, его чувствам и переживаниям способствует возникновению симпатии и формированию аттракции. Эмпирические исследования показали, что разговор с человеком в русле его выраженного личного интереса вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Затраченное время на выслушивание даже не очень интересной для вас истории окупится сторицей – вы приобретете единомышленника.

Использование названных приемов на практике можно сравнить с лотереей: чем чаще вы их будете применять, тем больше шансов получить преимущество, реализовать свои цели. Применяя их в процессе общения с партнерами, вы в любом случае вы ничего не теряете, а только повышаете свой шанс «выиграть». Люди часто пользуются такими приемами интуитивно, но при этом не осознают, что используют психологические приемы формирования аттракции, не подозревают, что воздействуют на сферу бессознательного, а не на сознание и рациональную мыслительную деятельность собеседника. К тому же многие делают это бессистемно, от случая к случаю, тогда как использование этих приемов преднамеренно, осознанно и целенаправленно повышает эффективность делового общения.

Г.В. Бороздина и Л.Г. Павлова приводят ряд *психологических приемов убеждения и воздействия на оппонентов* в ходе дискуссии. Авторы подчеркивают, что знание психологии собеседников помогает подыскать наиболее убедительные для них аргументы, построить правильную стратегию поведения в споре, выбрать наиболее эффективную тактику. [1: 171-174; 15: 60-68, 81-90]

– *апелляция к чувствам и эмоциям*. Подбирая те или иные доводы, нужно заботиться о том, чтобы они воздействовали не только на разум слушателей, но и на их чувства. Известно, что если оратор в своем выступлении затрагивает

какие-либо чувства (чувство долга, чувство ответственности за порученное дело, чувство товарищества и т.д.), то его речь больше воздействует на слушателей, лучше запоминается. Психологи доказали, что на процесс убеждения сильное влияние оказывают эмоциональное состояние слушателя, его субъективное отношение к предмету речи. Как утверждал Гельвеций, «Бывают люди, которых нужно ошеломить для того, чтобы убедить».

– *тщательный подбор слов.* Подобрать сильные и убедительные доводы – задача достаточно сложная. Здесь не существует специальных правил, которые можно заучить. Многое зависит от хорошего знания предмета спора, от общей эрудиции полемиста, его находчивости и сообразительности, от скорости реакции, от выдержки и самообладания, от понимания сложившейся ситуации. Важно уметь подобрать единственно верные слова, которые окажут воздействие на слушателей именно в данной обстановке.

– *применение юмора, иронии и сарказма.* Эти средства являются необходимыми психологическими элементами публичного спора, т.к. усиливают полемический тон речи, ее эмоциональное воздействие на слушателей, помогают разрядить напряженную обстановку, создают определенный настрой при обсуждении острых вопросов, помогают полемистам добиться успеха в споре. Искрометный юмор, остроумная шутка создают благоприятный внешний фон для развития мысли. Это своеобразный допинг спора, в том числе и в самой строгой науке.

Однако если обсуждаются серьезные деловые вопросы или политические проблемы, злоупотреблять остротами не стоит. Также бесполезно прикрывать с их помощью пустоту и бессодержательность ответа. Ироническое или шутливое замечание может смутить оппонента, поставить его в затруднительное положение, а порой даже разрушить тщательно построенное доказательство, хотя само по себе это замечание далеко не всегда имеет прямое отношение к предмету спора. При иронических замечаниях не следует теряться: лучше всего вести себя естественно. Если смешно, то можно посмеяться вместе со всеми, а затем обязательно вернуться к обсуждению существа проблемы.

– *«довод к человеку».* Иногда вместо обсуждения по существу того или иного положения начинают оценивать достоинства и недостатки человека, его выдвинувшего. Такой прием в полемике оказывает сильное психологическое

воздействие, но должен применяться в сочетании с другими достоверными и обоснованными аргументами. Как самостоятельное доказательство он считается логической ошибкой, состоящей в подмене самого тезиса ссылками на личные качества того, кто его выдвинул. Разновидностью приема «довод к человеку» является прием *«апелляция к публике»*. Цель данного приема – повлиять на чувства слушателей, их мнения, интересы, склонить аудиторию на сторону говорящего.

Можно выделить еще несколько техник и тактических приемов, довольно популярных сегодня в деловой риторике и активно изучаемых на курсах этого направления¹:

– *«разделяй и властвуй»*. Прием заключается в расчленении сил коллективного оппонента путем нахождения разногласий в его рядах и противопоставления одной его части другой. Если удастся вызвать спор внутри группы, являющейся коллективным оппонентом, цель считается достигнутой. Реакция – предложить членам группы отвлечься от незначительных разногласий и отстаивать основную идею, относительно которой есть согласие.

– *«оттягивание выражения»*. Осуществляя аргументацию в процессе дискуссии, человек может оказаться в затруднении при ответе на вопрос или при подборе аргументов для возражения. Он может чувствовать, что аргументы существуют и будут найдены, если удастся выиграть время и подумать. В таком случае рекомендуется попросить спрашивающего подождать, а самому повторить ранее высказанные аргументы или «вспомнить» что-то, что непременно нужно сейчас сказать присутствующим. Можно даже объявить перерыв. Выиграв время, иногда всего несколько минут, можно найти требуемое возражение.

– *«сокрытие тезиса»*. Традиционно в публичном выступлении сначала четко формулируется тезис аргументации, а затем дается его обоснование. Такой способ построения лекции, речи и т.д. позволяет сосредоточить внимание присутствующих и лучше усвоить весь ход аргументации. Но в некоторых случаях целесообразно действовать наоборот: сначала изложить аргументы, причем сформулировать их ясно и четко; спросить оппонента, согласен ли он с аргументами, а уж потом вывести тезис из аргументов. Иногда тезис можно и не выводить, предоставив это оппоненту. Более того, иногда, чтобы не обидеть оппонента, можно даже высказать ложный тезис, который

¹ <http://www.textreferat.com/referat-1322-2.html>

явно не следует из аргументов, а оппонент при последующем размышлении сам исправит ошибку и придет к правильному выводу.

– «*переложить бремя доказывания на оппонента*». Иногда критиковать аргументацию противоположной стороны легче, чем обосновывать свой тезис, поэтому, применяя данный прием, стараются свой тезис не обосновывать, если это затруднительно, а требовать доказательства тезиса оппонента.

– «*кунктация*» (от лат. *cunctator* – медлительный). Кунктатор – прозвище древнеримского полководца Квинта Фабия Максима, которое было дано ему за медлительность в войне против Ганнибала: своей выжидательной позицией и медлительностью Максим хотел истощить армию последнего. Применяя этот прием, стараются занять выжидательную позицию в споре, чтобы проверить свои аргументы, слабые отбросить, а сильные использовать в самом конце спора, выступить последним, чтобы оппонент не смог возразить.

– «*хаотичная речь*». В некоторых случаях, когда проponent не в состоянии обосновать отстаиваемое положение, он имитирует речь психически больного человека. Польский логик Т. Котарбиньский приводит пример такой речи: «Решительно отменяя эту цингу халтурящего достоинства авторитетных привилегий, благодаря инквизиторскому праву уничтожающих формальное соглашение автономного исполнения... Что еще сотворил паразитный бездельник, боксирующий с ни в чем не повинной ясновидящей особой, если осмелился опозорить славу, достоинство, честь большинства облигационных иероглифов, как он посмел развратить абстрактную женщину всебытия?» Встречаясь с этим приемом, нужно назвать его и сказать, что здесь не выделены тезис и аргументы.

– «*уловка Фомы*». «Отрицайте все, и вы легко можете прослыть за умницу» (И.С. Тургенев). Этот прием иногда применяется по убеждению, а иногда с целью остаться победителем в споре. В первом случае в основе приема лежит незнание или отрицание философского учения о соотношении абсолютной и относительной истин. Научное учение, если это учение о сложном явлении, как правило, является истиной относительной (содержит опровергаемые в процессе развития науки утверждения) и истиной абсолютной (содержит не опровергаемые в дальнейшем утверждения). Преувеличение первой черты учения приводит к агностицизму, а второй – к догматизму. Применяющему рассматриваемый прием можно задать вопрос: «Вы являетесь агностиком?».

– *«игнорирование интеллектуалов»*. Прием заключается в следующем: проponent ведет себя так, будто среди слушателей не интеллектуалов, т.е. образованных и умных людей, способных объективно и осмысленно оценивать получаемые сведения. Ссылается, например, на исторические факты, но неточно. То, что среди слушателей есть люди, знающие историю, его не смущает.

– *«простая речь»*. Отличается от предыдущего приема тем, что при его применении в рассуждениях избегают фактических и логических ошибок. В случае выступления перед публикой, среди которой много необразованных людей, избегают сложных рассуждений. Говорят медленно, приводят житейские примеры, иногда даже грубоватые, не употребляют иностранных слов. Это помогает расположить аудиторию к себе, сойти за «своего парня».

В конце хотелось бы отметить, что среди *факторов, оказывающих значительное влияние на успешность ведения дискуссии* (например, уточнение предмета дискуссии и обсуждаемых понятий, определенность позиций полемистов), специалисты по изучению дискуссионной культуры выделяют и *учет индивидуальных и культурных особенностей участников обсуждения*. [1: 162-170; 158: 20-60]

Поведение полемистов, их манера дискутировать имеют большое значение и могут существенно повлиять на успех обсуждения. Знание и понимание особенностей манеры спорить, умение вовремя уловить изменения в поведении своих оппонентов, понять причины этого позволяют лучше ориентироваться в споре и находить более правильные решения, наиболее точно выбирать вариант собственного поведения и определять тактику в споре.

Тип оппонента во многом определяет поведение участников дискуссии. Сильный, компетентный, уверенный, авторитетный оппонент вызывает больше пиетета, напряжения, собранности, готовности к серьезной полемике. Слабый, некомпетентный, неопытный оппонент, напротив, вызывает более уверенную, независимую и решительную манеру поведения. Часто поведение полемистов зависит от аудитории и реакции присутствующих. Многим участникам не безразлично, кто наблюдает за спором и является свидетелем их победы или поражения. В присутствии одних людей они ведут себя более сдержанно, корректно, в присутствии других они раскованны и свободны, на третьих просто не обращают внимания.

Хотя поведение полемистов во многом определяется их индивидуальными особенностями, учет специфики национальной культуры и менталитета участников также влияют на успешность дискуссии. Знание национально-обусловленных особенностей и сценариев поведения, понимание различий между восточным и западным типами культур, уважение к чужим традициям и обычаям является важным компонентом дискуссионной культуры. Сегодня обучение основам межкультурной коммуникации составляет неотъемлемую часть образовательных программ и тренингов при обучении бизнесменов, менеджеров, политиков, управленцев разного звена.

Немаловажную роль в дискуссии играют умение слушать (использовать *техники активного слушания*), выдержка и самообладание в споре. Наблюдения показывают, что из двух полемистов, равных друг другу во всех прочих отношениях, победителем оказывается тот, у кого больше выдержки и самообладания. У хладнокровного человека имеются явные преимущества: его мысль работает ясно и спокойно. В возбужденном состоянии трудно анализировать позиции оппонента, подбирать веские доводы, не нарушать логической последовательности в изложении материала. С этой целью оппоненты иногда намеренно пытаются вызвать раздражение и ярость противника, используя для этого разные уловки (например, сообщая противнику крайне неприятное известие перед его выступлением или выражая свои мысли в трудно понимаемой форме и др.). Очень важно уметь сохранять спокойствие в споре, не горячиться. Нельзя допускать, чтобы спор превращался в перепалку.

Общеизвестно, что чем менее уверенность основана на рассуждении, тем крепче за нее держатся. Психологами установлено, что если делается попытка навязать оппоненту мнение, резко отличающееся от его взглядов, то он по контрасту воспринимает предлагаемую ему противоположную точку зрения как неприемлемую. Именно поэтому не рекомендуется обязательно во всем противоречить противнику. Иногда полезно согласиться с предлагаемыми доводами оппонента, прежде чем сказать «нет». Это продемонстрирует вашу беспристрастность, стремление к объективному рассмотрению вопроса. Но, согласившись с доводами, надо уметь показать, что они не имеют прямого отношения к предмету спора и не доказывают правоты оппонента. Другими словами, надо найти удачное сочетание понимающей и атакующей интонаций.

Некорректные тактики в дискуссии

Некорректные тактики в дискуссии.

Причины возникновения затруднительных ситуаций в дискуссии.

Приемы противостояния некорректным тактикам.

Помимо корректных и ненавязчивых приемов оказания психологического влияния на собеседников и формирования аттракции существуют и явные, грубые и, порою, вопиющие нарушения дискуссионной культуры и этики общения. Использование некорректных приемов в ходе дискуссии – довольно распространенная практика, при этом часть людей делают это интуитивно, неосознанно, в эмоциональном порыве, а некоторые прибегают к помощи некорректных приемов вполне сознательно. Цель использования таких тактик варьируется от самозащиты и сохранения «лица» до обескураживания оппонента, его публичного унижения и осмеяния. Эти приемы позволяют сбить с толку оппонента, поставить его в неловкое или затруднительное положение, увести обсуждение в сторону от «неудобного» вопроса, оказать психологическое давление на участников дискуссии, манипулировать оппонентом и аудиторией и, в конечном итоге, обрести преимущество в полемике, одержать верх любой ценой. [1; 9; 14; 15; 17; 19; 20; 22; 24]

Культурному воспитанному человеку важно знать все эти приемы и тактики для того, чтобы уметь их распознавать и достойно им противостоять (а не для успешного использования в дискуссиях и манипулировании собеседниками). Как говорится, «врага нужно знать в лицо». В этом разделе мы рассмотрим наиболее распространенные некорректные приемы и тактики, а также некоторые рекомендации по «борьбе» с ними.

Н.Т. Оганесян приводит следующие некорректные тактики и рекомендации по противодействию им (Таблица 4) [14]:

Таблица 4 – Некорректные тактики (по Н.Т. Оганесяну)

название тактики	суть тактики	рекомендации
1. Тактика дилетантов.	Собеседник играет роль недоверчивого, наивного, непонимающего субъекта, изводя оппонента вопросами типа: «Я этого не понимаю, не могли бы вы мне еще раз объяснить?»	Скажите, что вы поговорите об этом позже. Сошлитесь на последующие высказывания.

Продолжение Таблицы 4

2. Научная тактика.	Собеседник оперирует мнениями ученых; цитирует (иногда намеренно цитирует неправильно и просит вас поправить).	Также цитируйте. Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату.
3. Тактика прерывания.	Оппонент изводит вас постоянными репликами типа: «Вы повторяетесь!»; «И где вы это слышали?».	Сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать свою мысль дальше.
4. Тактика широкой натуры.	Если вы обосновываете свое мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник может обвинить нас в мелочности, предлагая думать об общих тенденциях.	Спросите оппонента, может ли он что-нибудь противопоставить этим точным данным.
5. Тактика соблюдения точности (противоположная предыдущей).	Если вы не снисходите до мелочей, то ваш оппонент может этим воспользоваться, сказав, что вся суть обычно заключается в деталях.	Подтвердите, что вы тщательно изучили все детали, однако сейчас хотите сосредоточиться на главном.
6. Тактика «перехода на личность».	Один из самых распространенных способов некорректного ведения беседы. Оппонент не приводит серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника («Цвет вашего пиджака соответствует уровню вашего интеллекта!»).	Спросите оппонента, имеет ли он что сказать по существу вопроса. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше достоинство.
7. Скрытые нападки на личность.	Вместо конкретных возражений по поводу ваших высказываний оппонент начинает вспоминать ваши прежние выступления, выискивает противоречия, несмотря на то, что это происходило давно. Как правило, это тактика бесхарактерных и нерешительных людей.	Открыто заявите о беспочвенности обвинений и отклоните их. Спокойно заметьте, что вы не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому.

8. Тактика причисления.	Оппонент причисляет вас к определенной группе и обобщает, замечая, что все вы одинаковы.	Спросите, а уместны ли такие обобщения? Так можно далеко уйти, заявляя, например, что все французы – любвеобильны и легкомысленны, все худые люди – злые, а полные – добрые и т.д.
9. Тактика сведущего человека.	Деловые и правильные аргументы более молодых по возрасту отклоняют, объясняя это тем, что их профессиональный опыт еще слишком ограничен. Старшим по возрасту заявляют, что их мнение больше не актуально, устарело.	Спросите вашего оппонента, что конкретно он может возразить против ваших аргументов. Вынудите его квалифицированно изложить свою точку зрения.
10. Тактика иностранных слов.	Оппонент использует термины, которые вам незнакомы, чтобы продемонстрировать уровень своих профессиональных знаний.	Попросите его вежливо, но твердо перевести названные иностранные слова. Это вызовет к вам симпатию присутствующих.
11. Тактика демагогии.	Когда не срабатывают другие способы, оппонент использует высокопарные рассуждения, говоря о высоких ценностях, призвании, ответственности, чести, социальной справедливости, Родине и т.д. Обычно такая тактика прикрывает какие-либо иные, корыстные цели.	Признайте справедливость этих мотивов, особенно если при споре присутствуют другие лица. Однако постарайтесь отклонить эти аргументы, используя тактику: «Да, но...».
12. Тактика отсрочек.	Оппонент обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу спустя некоторое время или старается выиграть время с помощью встречного вопроса.	Чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Скажите, что это кажется вам особенно важным.

<p>13. Тактика молчания.</p>	<p>Оппонент внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или впадает в иную крайность, начиная излишне громко возражать, причем потом может опять замолкнуть.</p>	<p>Выразите удивление по поводу молчания или слишком темпераментного высказывания. Неразговорчивого можно вызвать на разговор при помощи удачно составленных вопросов. С крикливым не надо соглашаться. Он сам скомпрометирует себя в глазах участников.</p>
<p>14. Тактика непротиворечия.</p>	<p>Оппонент пытается навязать конфронтацию не по существу, вывести вас из равновесия, направить разговор по ложному пути.</p>	<p>Лучше оставить без внимания его замечания или отделаться ничего не значащими фразами типа: «Может быть, это и интересно, но меня волнует другое».</p>
<p>15. Тактика отговорок.</p>	<p>Оппонент «напирает», заставляет признаться в неспособности обосновать свою позицию сейчас же.</p>	<p>Лучше избежать прямого ответа. На провокации не следует реагировать, лучше отойти в сторону или сказать: «Хотя вы имеете право спрашивать все, что вас интересует, я имею право не отвечать на ваши вопросы».</p>
<p>16. Тактика упреждения.</p>	<p>Вам известно, что оппонент хочет поставить вас в трудное положение, приготовив соответствующие аргументы.</p>	<p>Уже на начальной стадии сами приведите предполагаемое замечание как альтернативу и дайте ответ на него до того, как оппоненту представится возможность высказаться. Это позволит избежать резкого противоборства, снизит риск острой схватки.</p>

Заметим, что критерии выделения тактик в классификации Н.Т. Оганесяна несколько неоднородны: тактики № 1-13 характеризуют некорректное поведение оппонента, а тактики № 14-16 отражают суть поведения и реакции человека, против которого направлены некорректные тактики.

Ряд авторов (Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин, И.Н. Кузнецов) описывают некоторые непростые ситуации, создаваемые оппонентами (чаще всего сознательно) и представляют перечень распространенных некорректных тактик, используемых в ходе дискуссии.

Согласно названным авторам, *сложные ситуации* возникают, когда докладчику адресуются:

1) Наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме. Сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это.

2) Ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию. Ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса.

3) Сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» его эрудицию и находчивость. В такой ситуации лучше ответить: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании».

4) Вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также несурзные вопросы и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела. Здесь важно не впадать в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...».

5) Вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит. Тут может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются».

б) Вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов. Поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить заранее продуманной фразой.

В затруднительное положение выступающий может попасть и по своей вине (при недостатке опыта и знаний, наличии некоторых личностных качеств и т.д.). Типичные затруднения, возникающие при публичном выступлении:

- нелогичность выступления (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументированность излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей);

- проблема самовыражения (недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния и внешних признаков);

- эгоцентризм (игнорирование плюрализма мнений; неспособность и нежелание понять чужое мнение, отличное от своего);

- некомпетентность (недостаток информации, неискушенность в конкретных вопросах);

- проблема контакта (трудности контакта с аудиторией, неспособность расположить слушателей);

- проблема самоконтроля (трудность в преодолении волнения, неумение вести себя);

- проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора). [9: 383-386; 20: 395-399; 22: 104-108]

Перечень некорректных тактик и предлагаемых авторами рекомендаций по борьбе с ними приведен ниже в Таблице 5. [9: 394-396; 20: 402-404; 22: 111-113]

Таблица 5 – Некорректные тактики
(по Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгину, И.Н. Кузнецову)

суть некорректной тактики	рекомендации
1. Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии, «размазывая» проблему, и умертвляет в зародыше новое.	Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и верните разговор в прежнее русло.

Продолжение Таблицы 5

<p>2. Оппонент охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса.</p>	<p>Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.</p>
<p>3. Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует ваши аргументы.</p>	<p>Предусмотрите заранее возражения соперника, изучите их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к вашей аргументации.</p>
<p>4. Противник допускает намеки, компрометирующие вас. Тем самым он ставит под сомнение вашу мысль или предложение. Его цели: а) перенести критику на вас, на вашу личность, б) приписать вам явно нелепые высказывания.</p>	<p>Не исключайте комплиментов в адрес соперника, выигрывайте доброжелательностью, демонстрируйте свою объективность. Для этого: а) скажите, что умная мысль может светиться и в темной комнате, б) не пытайтесь оправдаться, в) не проявляйте резких эмоций, г) не поддавайтесь на провокацию.</p>
<p>5. Оппонент намеренно уводит вас к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить вас в безграмотности и дилетантстве.</p>	<p>Прекратите обмен мнениями, похвалите собеседника за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.</p>
<p>6. Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к вашей позиции или к вам под маской доброжелательности.</p>	<p>Остроумно сорвите его маску, напомните факт подобной «доброжелательности» прежде и его результат, раскройте его замысел всем присутствующим.</p>
<p>7. Оппонент уличает вас в некомпетентности, играет на ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует ваши слова.</p>	<p>Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попросите высказать его соображения по поводу того, как выйти из затруднения.</p>

8. Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.	Не настаивайте на признании, согласии и поддержке вашего предложения. Он – чья-то марионетка. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.
9. Вас грубо одергивают во время вашей речи, рассуждений.	Не давайте волю своим чувствам. Это – попытка соперника вывести вас из равновесия. По возможности будьте сатиричны, ироничны, саркастичны по отношению к нему, попробуйте спародировать его поведение (разыграйте пародию).

Рассмотрению нечестных приемов и некорректных тактик уделяется внимание и в работах Г.В. Бороздиной и Л.Г. Павловой. [1: 178-185; 15: 99-110] Авторы отмечают, что нечестные приемы чаще используются для того, чтобы сбить противника с толку, облегчить спор для себя и затруднить для противника. Такие психологические уловки разнообразны по своей сущности, содержат элементы хитрости и прямого обмана, в них проявляется грубое, неуважительное отношение к оппоненту, многие основаны на хорошем знании особенностей психологии людей и слабостей человеческой природы. Приведем выделенные авторами основные уловки и приемы.

1) *«Ошибка многих вопросов»*. Оппоненту одновременно задают несколько различных вопросов под видом одного и требуют немедленного ответа «да» или «нет». Заключение в данном вопросе подвопросы бывают прямо противоположны друг другу: один из них требует ответа «да», а другой – «нет». Отвечающий, не заметив этого, дает ответ только на один из вопросов. Задающий вопросы пользуется этим, произвольно применяя данный ответ к другому вопросу, и запутывает оппонента. В таких случаях лучше либо уклониться от поставленных вопросов (пропустить вопрос «мимо ушей», как бы не замечая его), либо четко разделить вопросы и последовательно ответить на каждый из них.

2) *Оценивание вопроса*. Часто в дискуссии дается негативная оценка самому вопросу («Это наивный вопрос!», «Этот вопрос звучит аполитично!», «Это же догматизм!», «Это незрелый вопрос!»), иногда полемисты начинают иронизировать

над вопросами своего оппонента («Вы задаете такие глубокомысленные вопросы!»; «И вы считаете свой вопрос серьезным?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что я пасую перед ним!»). Такого рода реплики не способствуют выяснению истины и конструктивному решению проблемы. Они психологически негативно действуют на противника, так как в них проявляется неуважительное отношение к нему. Это позволяет человеку, произносящему такие фразы, уйти от поставленных вопросов.

3) *Оттягивание ответа*. К таким уловкам относится прием «*ответа вопросом на вопрос*». Не желая отвечать на поставленный вопрос или испытывая затруднения в поисках ответа, пытаясь выиграть время, полемист на вопрос оппонента ставит встречный вопрос. Если противник начинает отвечать, то это означает, что он попался на уловку. Этой же цели служит прием «*ответа в кредит*». Испытывая трудности в обсуждении проблемы, оппонент переносит ответ на будущее, ссылаясь на сложность вопроса.

Еще один прием данной категории – «*оттягивание возражения*». Человек отвлекает внимание оппонентов второстепенными вопросами, рассказами на отвлеченные темы. Он ставит вопросы в связи с приведенным доводом (как бы для того, чтобы его прояснить), начинает ответ издалека, с чего-нибудь, не имеющего прямого отношения к данному вопросу, потом начинает опровергать второстепенные аргументы, а затем, собрав силы, разбивает главные доводы оппонента. Этим приемом рекомендуют пользоваться и в том случае, если вы сильно растерялись, нервничаете, у вас вдруг «пропали» все мысли, в голове путаница. Чтобы не показать противнику свое состояние, можно начать говорить о чем-то постороннем твердым, уверенным голосом. Даже если довод противника кажется правильным, не всегда следует спешить соглашаться с ним.

4) *Ставка на ложный стыд*. Известно, что люди хотят выглядеть грамотными, сведущими и компетентными, и часто казаться лучше, чем они есть на самом деле, боятся уронить себя в глазах окружающих. Именно на этом играют некоторые опытные полемисты. Например, приведя недосказанный или даже ложный вывод, противник сопровождает его фразами: «Вам, конечно, известно, что наука давно установила...»; «Неужели вы до сих пор не знаете...?»; «Общеизвестным является факт...» и т.д. Если оппонент признается, что ему это неизвестно, то он рискует выглядеть несведущим, а если не признается – автор высказывания обретает преимущество (оппонент теперь у него «на крючке» и вынужден соглашаться с его аргументами).

На наш взгляд, лучше первое, чем второе: публично признать себя в чем-то несведущим болезненно для самолюбия, однако спасительно для вашей позиции в дискуссии. Лучше не идти за сомнительными непроверенными утверждениями, давая тем самым неоспоримое преимущество их автору.

5) *«Подмазывание» аргумента.* Слабый довод, который может быть легко опротестован, сопровождается комплиментами противнику. В таких случаях говорят следующее: «Как человек умный, вы не станете отрицать...», «Всем хорошо известна ваша честность и принципиальность, поэтому вы...»; «Человек, недостаточно образованный, не оценит, не поймет приведенный аргумент, но вы...». Иногда противнику тонко дают понять, что к нему лично относятся с особым уважением, высоко ценят его ум и признают его достоинства.

6) *Ссылки на свой возраст, образование и положение.* Довольно часто можно столкнуться с такими рассуждениями: «Вот доживите до моих лет, тогда и судите!»; «Сначала получите диплом, а потом и поговорим!»; «Займете мое место, тогда и рассуждать будете!» и др. Однако хорошо известно, что человек, старший по возрасту, имеющий высшее образование или занимающий определенную должность, далеко не всегда бывает прав. Именно поэтому не следует сразу сдавать позиции и отступать, необходимо потребовать, чтобы оппонент привел более веские и убедительные аргументы.

7) *Перевод разговора на противоречие между «словом» и «делом».* Уйти от предмета обсуждения, оставить в стороне выдвинутый тезис можно с помощью перевода разговора на противоречия между «словом» и «делом»: взглядами противника и его поступками, образом жизни. Показав несоответствие выдвинутого тезиса действиям оппонента, другой участник дискуссии ставит его в неловкое положение, фактически сводит спор на нет. Эта уловка действует не только на противника, но и на свидетеля спора. Обычно у слушателей нет времени и особого желания вникать в суть дела. Даже если между выдвинутым принципом и поведением не имеется явного противоречия, никто не станет ни в чем разбираться, уловка достигнет цели.

8) *Перевод обсуждения проблемы на точку зрения пользы или вреда.* Вместо доказательства истины того или иного положения выясняется, имеет оно пользу для нас или нет. Когда мы чувствуем, что данное предложение выгодно нам, хотя и имеет вредные последствия для других, мы скорее склонны с ним согласиться. Этой слабостью человеческой природы пользуются недобросовестные спорщики: начинают давить на противника, подчеркивая преимущества своей позиции для

оппонента. Такие доводы нередко называют «карманными», т.е. удобными, выгодными. И оказывают они порой просто гипнотическое действие.

9) *Смещение времени действия.* Иногда спорщики используют и такую уловку: в процессе рассуждения они смещают время действия, подменяют то, что справедливо для прошлого и настоящего тем, что произойдет в будущем.

10) *Самоуверенный тон.* В публичном споре большое влияние на оппонентов и на слушателей оказывает внушение, а именно – самоуверенный, запелляционный, решительный тон. Человек, говорящий с апломбом, внушительным голосом, психологически давит на присутствующих. Когда противник ведет себя очень уверенно, не имея на это никаких оснований, даже абсолютно правый оппонент начинает сомневаться в своей позиции. А недостаточно компетентный человек вообще пасует перед таким натиском. В подобной ситуации требуется внутренняя собранность, выдержка, деловой тон, умение перевести разговор от общих фраз к рассмотрению существа дела.

11) *«Чтение в сердцах».* Суть данной уловки заключается в том, что разбираются не столько слова оппонента, сколько мотивы, которые предположительно заставили его так высказаться. Примером могут послужить высказывания типа: «Вы говорите из жалости к нему»; «Вас заставляют так говорить интересы данной организации»; «Вы преследуете личные цели» и т.п.

12) *Демагогия.* Демагогические приемы можно разделить на три класса: *опровержение аргументации, игнорирование аргументации, дискредитация аргументации.* Опытный демагог обычно владеет всеми тремя и может даже сочетать приемы разных классов в рамках одного тезиса.

Прием опровержения аргументации роднит демагогию с корректной полемикой – но лишь по цели, а не по средствам. С формальной точки зрения такая демагогия представляет собой спор по существу, из-за чего неискушенному оппоненту уличить использующего приемы этого класса бывает довольно трудно. Отличить этот прием можно по наличию бездоказательных утверждений (прямых, в форме постулатов, ссылок на стереотипы, недостоверные источники или косвенных, когда желаемое выдается за действительное; в виде корректных или некорректных аналогий, выдаваемых за доказательства). Бездоказательные утверждения

могут преподноситься в качестве количественной или качественной подмены, логических ошибок, к которым относятся некорректное следствие, некорректная причинно-следственная связь (выдача следствия за причину, выдача корреляции за причину, порочный круг, некорректная дискретизация, некорректная дедукция и индукция) и отождествление части и целого.

При игнорировании аргументации демагог ведет себя так, словно доводов оппонента вообще не было (в устной дискуссии он также может не давать оппоненту открыть рот или перекрикивать его). Формами прямого игнорирования могут быть увод от дискуссии («перевод стрелок», ответ вопросом на вопрос), концентрация на частностях, некорректная терминология, подмена тезиса, инверсия презумпции, выдвижение требований (выдвижение несимметричных условий, размен тезисами), релятивизм, отрицание логики.

При дискредитации аргументации демагогические приемы чаще всего адресованы не оппоненту (т.к. шансов убедить его посредством нападков крайне мало), а исключительно аудитории. Различают дискредитацию тезиса (прямая дискредитация тезиса, прямая апелляция к эмоциям, использование эмоционально окрашенных терминов, апелляция к морали и ссылки на осуждаемых или одобряемых авторов или концепции), дискредитацию оппонента (клевета, оскорбления, провоцирование оппонента, указание на осуждаемых единомышленников, подчеркивание реальных черт оппонента, приписывание скрытых мотивов).

В работе С.И. Поварнина «Искусство спора. О теории и практике спора»¹ довольно подробно рассмотрены типы софизмов (отступление от тезиса и задач спора, подмена спора из-за тезиса спором из-за доказательства, подмена пункта разногласия, понятий, отступление от тезиса и его изменение, лживые доводы и игра синонимов, просеивание и подтасовка фактов и др.). [Главы 14-24]

К тому же, помимо большинства уже названных нами выше некорректных уловок, в работе С.И. Поварнина выделены несколько совсем грубых приемов, на которых напоследок хотелось бы остановиться:

– *выход из спора* (демонстративное механическое прерывание дискуссии, отказ от дальнейшего обсуждения);

¹ http://www.goldentime.ru/wfb_03.htm#pov

– *срыв спора* (оппонент всячески пытается помешать противнику излагать свои мысли, может свистеть, зажимать уши, махать на него руками, использовать «группу поддержки» из зала для создания шума и беспорядка во время выступления оппонента и т.п.);

– «*призыв к городовому*» (объявляется вывод о непримиримости позиций и выдвигается призыв пригласить авторитетного «посредника», который, естественно, придерживается точки зрения инициатора такого призыва и решит спор в его пользу);

– «*палочные доводы*» (использование грубого давления и угроз, запугивание оппонента, здесь работает принцип «кошелек или жизнь»);

– «*двойная бухгалтерия*» (использование двойных стандартов, разных мерок по отношению к себе и к другим, работает принцип «что позволено Юпитеру, не позволено быку»);

– *ложный отвод довода* (аргумент оппонента отмечается под предлогом того, что «это к делу не относится!»);

– «*дамский аргумент*» (делается противопоставление крайней нелепости и своего мнения и затем предлагается выбор – естественно, предпочтение отдается второму мнению как более разумному).

Анализ используемых в дискуссиях некорректных приемов показал, что почти все они связаны либо с отклонением от основного тезиса и манипуляциями с аргументами (нарушение логической стороны дискуссии), либо с использованием приемов манипулирования сознанием и психологического давления на оппонента. Таким образом, общие рекомендации относительно противостояния большинству некорректных приемов сводятся к следующему:

– внимательно следить за логикой оппонента (удерживать логику дискуссии);

– постоянно возвращать оппонента к основному тезису и призывать к обоснованной аргументации своей позиции, отмечая все, что не относится к делу;

– иногда полезно *называть* некорректные тактики, которые в данный момент использует оппонент: это обезоружит противника и вызовет к вам уважение и симпатию аудитории.

Итак, овладение дискуссионной культурой, умение задавать нужные вопросы, грамотное использование техник логического построения

аргументации и ее психологического обоснования, умение применять приемы формирования аттракции, достойно и эффективно противостоять некорректным тактикам составляют основу успешного ведения дискуссии и построения имиджа компетентного и культурного человека.

Основные формы проведения дискуссии

Дискуссия в форме «круглого стола».

Дискуссия в форме дебатов.

Дискуссия в форме судебного заседания.

В качестве основных форм проведения дискуссии можно выделить следующие: *дискуссию в форме дебатов, в форме «круглого стола», в форме судебного заседания и дискуссию в форме «мозгового штурма»*. [2; 3; 14; 16; 18; 23] Данные формы проведения дискуссии являются довольно эффективными и часто используются на практике. По сути, все они представляют собой дискуссионное обсуждение и практически одинаковы по продолжительности проведения, однако цели и задачи, и, соответственно, эффекты разных форм дискуссии существенно отличаются. Выбор формы проведения дискуссии психологом зависит от тех задач, которые он ставит перед собой и группой. Стоит также отметить, что подготовка и проведение дискуссии в форме «мозгового штурма» развились в отдельную технологию, которую мы рассмотрим подробно в отдельном разделе.

Дискуссия в форме «круглого стола»

Цель дискуссии: сплочение группы, создание теплой дружеской атмосферы в коллективе, более глубокое знакомство членов группы, познание себя и других, развитие эмпатии, обмен интересной и полезной информацией, создание работоспособного творческого коллектива.

Продолжительность дискуссии: 1-1,5 часа.

Технология организации и проведения дискуссии: На подготовительном этапе дискуссии выбирается тема, ведущий. Также могут быть выбраны наблюдатели (один или два), которые заранее инструктируются, что именно они должны отслеживать и фиксировать в поведении участников. Например, это может быть использование различных дискуссионных тактик и приемов, особенности невербального и паралингвистического поведения участников,

достижение цели (удалось ли создать непринужденную атмосферу, сплотить группу и расположить участников друг к другу и т.п.). Наличие наблюдателей не является обязательным условием проведения «круглого стола», это делается по усмотрению психолога (или ведущего). В деловой практике проведения «круглого стола» ведущий иногда может приглашать независимого эксперта или, наоборот, гостя, весьма далекого от обсуждаемой темы (непрофессионала), но являющегося интересной личностью. Это позволяет оживить дискуссию, придать ей некую яркость и неординарность.

Ведущий заранее составляет список участников и тематику их «выступлений» (то, о чем каждый участник хотел бы рассказать, проблемы, которыми он хотел бы поделиться, вынести на обсуждение). Следует отметить, что количество участников «круглого стола» должно быть ограничено: оптимально – это 6-12 человек. Меньшее количество может сделать дискуссию утомительной и напряженной для участников (каждому придется много говорить, сокращается время на обдумывание), что противоречит цели данного мероприятия. Большее количество приведет к тому, что часть участников неизбежно будет «выпадать» из обсуждения, отключаться. В итоге они так и не реализуют свои потребности высказаться и быть выслушанным, их проблемы и переживания останутся при них, что делает их участие в дискуссии бессмысленным и бесполезным.

Ведущий должен заранее продумать и подобрать основные линии обсуждения, ключевые и переломные вопросы или суждения, позволяющие менять ход дискуссии, распределить очередность выступления участников. Следует помнить об основных целях такой дискуссии, поэтому особое внимание уделяется созданию доброжелательной атмосферы и ведению обсуждения в «мирном» русле. В связи с этим тему дискуссии нужно подбирать с особой тщательностью: она не должна содержать противоречий и острых конфликтогенов, а лишь способствовать самораскрытию участников, вызывать желание поделиться опытом и переживаниями. В этом дискуссия в форме «круглого стола» является абсолютной противоположностью дискуссии в форме дебатов. Примерами тем «круглого стола» могут быть: «Красота и здоровье», «Хобби и увлечения», «Как пережить расставание», «Будущее России», «Проблемы современной молодежи», «Тысяча и один способ отдохнуть», «Мода и Я», «Уютный дом», «Мои домашние животные», «Подарки» и т.д.

Реализации цели дискуссии должна способствовать и организация пространства для обсуждения. В данном случае – это расположенный в центре комнаты *круглый стол* в прямом смысле этого слова, удобные стулья или кресла вокруг стола для участников. Ведущий садится во главе стола, но не возвышается над участниками и практически не отличается от них. Его роль – мягко направлять обсуждение, открывать и закрывать дискуссию (произносить вводное слово и подводить итоги). В целом же все участники равны, и дискуссия протекает довольно свободно: участники могут давать комментарии, задавать друг другу вопросы в ходе обсуждения. Здесь не предусмотрено особых ограничений, жестких рамок, регламента выступлений, четкости позиций участников. Некоторые темы «круглого стола» позволяют сопровождать обсуждение чаепитием: можно заранее договориться с участниками и принести разные сладости и чай. Однако это создает совершенно расслабляющую обстановку, поэтому решение в пользу чаепития принимает психолог (ведущий) в зависимости от особенностей группы и обсуждаемой темы.

Дискуссия в форме дебатов

Цель дискуссии: совершенствование в искусстве убеждения, красноречия, отстаивания собственной позиции, научение использованию приемов влияния на партнера и противостояния влиянию и некорректным тактикам ведения дискуссии.

Продолжительность дискуссии: 1-1,5 часа.

Технология организации и проведения дискуссии: Для проведения дебатов на этапе подготовки выбирается тема, непременно содержащая в себе противоречие, подразумевающая наличие двух или даже более спорных позиций, провоцирующая полемику, желание подискутировать. Например, это может быть: «Семья: пережиток прошлого или наше будущее?», «Казнить нельзя помиловать (аборты – где ставить запятую?)», «Эвтаназия: узаконенное убийство или акт милосердия?», «Психология сегодня: средство манипулирования сознанием или помощь душе?» и т.п.

Для проведения дебатов выбирается ведущий, две команды участников по 5-6 человек в каждой, отстаивающие противоположные позиции, наблюдатели (один или два). Можно еще приглашать аналитика и экспертов. Аналитик – человек с хорошо развитыми аналитическими способностями и высоким уровнем интеллекта, его функция – в ходе дискуссии подвергать

сомнению или критике неясные и слабые аргументы участников, обобщать некоторые суждения, выделять новые линии и направления обсуждения. Эксперты – люди, сведущие в обсуждаемой области, профессионалы. Они могут комментировать позиции участников и оценивать аргументы с точки зрения их объективной состоятельности. Решение о целесообразности привлечения экспертов принимает ведущий, руководствуясь при этом особенностями группы и самих экспертов. Слишком агрессивные, жесткие, директивные эксперты и неуверенные в себе участники – неудачное сочетание для проведения дебатов.

Ведущий заранее подбирает вопросы, продумывает линии обсуждения, готовит вводную часть. Следует помнить, что разогрев и настройка участников на обсуждение обязательны! Примеры приемов введения в дискуссию мы рассматривали выше в разделе, посвященном организации и проведению дискуссии. Лучше заблаговременно дать задание участникам команд подготовить аргументы в защиту своей позиции, продумать возможные вопросы и контраргументы оппонентов и подготовиться к ответу на них. В любом случае, после вводной части и разогрева ведущий дает время командам на организацию своего выступления (при наличии предварительной подготовки 5-10 минут, при ее отсутствии – чуть больше, 15-30 минут). Обычно пространство организуется так, чтобы команды располагались друг напротив друга, в передней части зала устанавливается трибуна для выступления. После предварительного обсуждения командам по очереди предоставляется трибуна, где обычно один или двое делегированных членов представляют позицию своей команды, аргументы и их обоснование. Во время своего выступления, обычно ближе к концу, команда может озвучить и предполагаемые контраргументы и тут же дать на них ответы. Выступление у трибуны должно быть четким, лаконичным, содержательным. Ведущий может устанавливать временной регламент выступлений. В это время другая команда внимательно слушает, не перебивая, и может фиксировать на бумаге свои вопросы и возражения для дальнейшего обсуждения.

После того, как обе команды кратко изложили свои позиции, ведущий открывает свободное обсуждение отдельных тезисов и идей. Практика показывает, что не всегда каждый отдельный участник должен выходить для высказывания к трибуне. Это снижает динамику дискуссии, создает лишнюю суету. Лучше продолжать обсуждение с мест. При этом ведущий поддерживает

порядок в зале, может давать слово или лишать слова (когда участник говорит не по существу, злоупотребляет некорректными приемами), ограничивать многословных участников, может менять направление дискуссии, подытоживать сказанное, задавать вопросы, напоминать о целях и теме дискуссии (если участники отклоняются от темы или переходят «на личности» и эмоции). Когда все основные вопросы обсуждены, ведущий подводит итоги дискуссии, делает обобщения, представляет резюме сказанного, благодарит участников. Закрытие дискуссии является обязательным моментом, обеспечивающим психологический комфорт участников, дающим ощущение собственной эффективности и продуктивности.

Напомним, что именно дебаты предоставляют широкие возможности участникам поупражняться в использовании различных тактик, разных видов вопросов и замечаний, использовании невербальных и паралингвистических средств коммуникации.

Дискуссия в форме судебного заседания

Цель дискуссии: научение принятию самостоятельных и ответственных решений, анализу возникающих подходов и идей, пониманию многоальтернативности проблемы, актуализация творческого потенциала, совершенствование искусства убеждения и красноречия, отработка тактик и приемов влияния на партнера, различных видов вопросов и замечаний.

Необходимое время для проведения дискуссии: 1-1,5 часа.

Технология организации и проведения дискуссии: В центре дискуссии – разбирательство условного судебного дела всем известного литературного героя или героя фильма (пьесы, мультфильма). Это может быть дело об убийстве Отелло Дездемоны, Раскольниковым – старухи-процентщицы, волком – бабушки и Красной Шапочки, о похищении ребенка Снежной Королевой, о доведении до самоубийства Анны Карениной и т.п. В зависимости от возраста и степени подготовки и знаний участников в той или иной области, может быть выбрано и более серьезное «дело». Например, для студентов – будущих психологов можно брать за основу судебного разбирательства психологические теории или известные случаи из практики: создание и публичное распространение психосексуальной теории З. Фрейдом, жестокое обращение с животными создателей бихевиоризма, уничтожение психологического тестирования как научного направления в 1936 г. в России и т.д.

Проведение подобного мероприятия требует серьезной подготовки. Во-первых, все участники должны хорошо знать сюжет, персонажей и основные события рассматриваемого «дела». Для этого следует еще раз перечитать (пересмотреть) произведение, которое взято в качестве основы для судебного разбирательства. Практика показывает, что в ходе разбирательства не стоит отклоняться от сюжета и уходить в фантазии, импровизировать по поводу не имевших места событий, поступков, свидетелей или черт героев. Такая тактика заводит в тупик, сводит позитивные эффекты дискуссии на нет, часто заканчивается ссорами и перепалками участников. Импровизации возможны только в выборе тактики поведения и манере выступления участников процесса, отборе тех или иных фактов, свидетелей и порядке их появления на слушании «дела», вынесении вердикта и приговора обвиняемому.

Сама процедура проведения судебного разбирательства схожа с реальной жизненной ситуацией: заранее выбирается обвиняемый, потерпевший, свидетели, судья, прокурор, адвокат. Судья председательствует на процессе, ведет его и в конце выносит решение о виновности обвиняемого и приговор (каким должно быть наказание в случае признания вины обвиняемого). Поскольку «дело» является условным, приговор может быть шуточным и необычным (например, «месяц без сладкого»). Прокурор представляет обвинение и готовит свидетелей со стороны обвинения, адвокат представляет интересы обвиняемого и готовит свидетелей со стороны защиты. Списки свидетелей представляются судье заранее: это позволяет другой стороне лучше продумать свою линию. В слушании также могут участвовать вспомогательные персонажи: судебный пристав (приглашает свидетелей в зал суда), секретарь суда (ведет протокол и приглашает свидетелей в зал суда, если отсутствует судебный пристав). Можно также выбрать присяжных, которые слушают «дело» и в итоге выносят вердикт: «виновен» или «не виновен» (в этом случае судья в конце выносит только приговор). В подготовке судебного заседания могут быть задействованы и другие лица, не участвующие непосредственно в самом судебном процессе. Они могут участвовать в подготовке обвинения или защиты: например, искать аргументы для сторон, участвовать в подготовке и репетиции поведения свидетелей и др.

На процессе судья сначала кратко оглашает суть рассматриваемого «дела» (кто и в чем обвиняется), представляет участников процесса, спрашивает, признает ли обвиняемый себя виновным (обычно ответ

отрицательный!). Перед рассмотрением «дела» в суде можно провести следственный эксперимент, чтобы воспроизвести преступление во всех деталях. Представитель следствия собирает всех действующих лиц и предлагает им инсценировать, условно воспроизвести события, которые способствовали открытию дела. После открытия слушания судьей слово предоставляется стороне обвинения: прокурор кратко излагает обстоятельства «дела» и выдвигает обвинение, поочередно приглашаются в зал суда и «допрашиваются» свидетели со стороны обвинения. При этом после вопросов прокурора адвокат также может задавать вопросы свидетелям. После допроса всех свидетелей со стороны обвинения наступает очередь свидетелей со стороны защиты, которые также поочередно приглашаются в зал суда для дачи показаний по существу «дела». Обвиняемый может давать показания в любой момент слушания по рекомендации адвоката и с разрешения судьи. После того, как были выслушаны все свидетельские показания, судья открывает так называемые «прения сторон»: с заключительной речью выступает прокурор и затем адвокат, предоставляется «последнее слово» обвиняемому. В конце судья (или суд присяжных, если есть) удаляются для вынесения вердикта. После возвращения в зал суда и провозглашения вердикта судья выносит приговор, объявляет меру наказания.

Часто специфичность подобного рода дискуссии вызывает некоторый страх и сомнения участников, можно услышать высказывания типа: «Мы же не юристы – откуда нам знать все эти тонкости процедуры проведения судебного заседания, последовательности выступления участников, терминологии, поведения судьи, прокурора и адвоката!» Дискуссия в форме судебного заседания включает в себя элементы игры и драматизации, поэтому не стоит воспринимать все слишком серьезно. Следует объяснить участникам, что цель дискуссии – не оттачивание юридических знаний и навыков (здесь процедура менее строга, возможны некоторые вольности, главное – придерживаться основного порядка проведения судебного заседания). Главная цель – экспериментирование с образами, творческая самореализация, оттачивание искусства убеждения и красноречия, развитие аналитического мышления. Однако перед проведением мероприятия желательно все-таки ознакомить участников с порядком проведения судебного слушания: для этого можно посмотреть фильмы, где в основу сюжета положен именно судебный процесс (например, «Свидетель обвинения», «Присяжная» и др.), записи судебных

телевизионных шоу (их сегодня довольно много транслируют на разных каналах) или изучить материалы в Интернете. Это позволит составить хоть какое-то представление о процедуре судебного заседания.

Стоит также уделить внимание организации пространства для проведения дискуссии и размещению участников. В центре ближе к стене за столом располагается судья, за отдельными столами по правую руку от него – прокурор и потерпевший, по левую руку – адвокат и обвиняемый. В середине напротив судьи находится трибуна для свидетелей, далее – ряды для зрителей. Также неподалеку от судьи можно разместить секретаря суда и присяжных (если они есть). Свидетели ждут за дверью и приглашаются в зал только по вызову судьи, а после дачи показаний остаются в зале суда. При желании можно добавить судебную атрибутику (молоток и мантию для судьи, парики с буклями или специальные четырехугольные шляпы с кисточками для прокурора и адвоката) и даже костюмы. Это очень украсит мероприятие, придаст ему более торжественный вид, позволит участникам лучше вжиться в роль.

Дискуссия в форме «мозгового штурма»

Сущность метода «мозгового штурма».

Разновидности «мозгового штурма».

Технология организации и проведения «мозгового штурма».

Техники стимулирования активности участников группы.

Типичные ошибки в проведении, достоинства и недостатки метода.

По разным источникам метод «мозгового штурма» появился в 30-е годы XX века как метод коллективного продуцирования новых идей, а в 1953 году американский психолог Алекс Осборн официально внедрил метод «мозгового штурма» как попытку усовершенствовать метод проб и ошибок. На практике, пытаясь решить задачу этим методом, изобретатель выдвигает какую-то идею («А если сделать так?»), а затем методом проб и ошибок проверяет, годится она или нет. А. Осборн заметил, что есть люди, которые по складу ума хорошо «генерируют» идеи, но плохо справляются с их анализом. И наоборот: некоторые люди больше склонны к критическому анализу идей, чем к их «генерации». А. Осборн решил разделить эти процессы: пусть одна группа,

получив задачу, только выдвигает идеи, хотя бы и самые фантастические, а другая группа пусть только анализирует выдвинутые идеи. А. Осборн назвал свой метод «брейнсторминг». Метод не устраняет беспорядочных поисков, в сущности, он делает их еще более беспорядочными. Однако без методологии «пробы» долгое время идут в направлении «вектора инерции»: они не просто беспорядочны, они преимущественно направлены не в ту сторону, поэтому, по мнению специалистов, переход к «простой беспорядочности» – уже какой-то прогресс.

«Мозговой штурм» («мозговая атака», «брейнсторминг») – это процедура группового креативного мышления, средство получения от группы лиц большого количества идей за короткий промежуток времени¹. В любом случае, практически во всех определениях данного метода ключевыми словами являются *групповая работа, генерация новых идей и креативность*². [2; 3; 14; 16; 18; 23]

Вариант «мозгового штурма» хорошо всем знаком по телевизионной передаче «Что? Где? Когда?». Метод, по сути, построен на вольном высказывании ассоциаций. Свободное ассоциирование первоначально использовалось в психотерапии, сейчас оно применяется и для группового решения задач. Смысл в том, чтобы коллективно генерировать идеи для рекламы или решения деловых задач, которые не пришли бы в голову отдельному человеку дома на диване или в офисе за столом. Слово за слово, образ за образ – один высказывает, другой подхватывает, третий завершает. То, что для решения рациональных задач эффективно использовать такие иррациональные методы, подтверждается экспериментальными исследованиями, например, в области психологии рекламы. Исследования Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA) показали, что известные бренды потребитель воспринимает, в отличие от любого другого слова, активируя не «лексические» зоны мозга, а те, что отвечают за эмоции. Специалисты в области рекламы хорошо это знают и используют в своей работе. «Воздействие торговых марок таково, что они вызывают целый набор ассоциаций и мыслей, которые в большей своей части относятся, скорее, к

¹ <http://www.brainstorming.ru/article/brainst1.htm>

² <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/definitions.html#brainstorming>

эмоциям, чем к логике», – Роберт Джонс, руководитель группы консультантов при лондонской компании Wolff Olins.

Еще один психологический принцип, положенный в основу метода, заключается в том, что групповая работа по выдвижению и последующему анализу идей эффективнее индивидуальной в силу действия социально-психологических механизмов. Экспериментально обнаружено, что человек средних способностей может придумать почти вдвое больше решений, когда работает в группе, чем когда трудится в одиночку. Такая ситуация вызывает соревнование между членами группы. До тех пор пока соревнование не вызывает критических или враждебных установок, оно способствует интенсификации творческого процесса, т.к. каждый участник старается превзойти другого, выдвигая новые предложения. В «брейнсторминге» работает так называемый принцип синергии: умножение возможностей группы таким образом, что ее общий потенциал становится выше суммы индивидуальных потенциалов отдельных участников. Заставить этот принцип работать – задача ведущего, который использует для этой цели специальные приемы и техники.

«Мозговой штурм» используется в самых разных областях – от решения научно-технических, управленческих, творческих задач до поиска вариантов поведения в сложных социальных и личных ситуациях. Основными сферами применения метода сегодня являются система образования, медицина, менеджмент и маркетинг (общее и финансовое управление, администрирование, управление кадрами), наука и производство, информационные технологии (реклама, СМИ). Альтернативными методами могут считаться *метод фокусных групп* и *собрание по составлению требований*, где в интерактивной форме собирается и анализируется информация от множества людей, а также *метод критических случаев*.

Существуют *разновидности «мозгового штурма»*:

1) по типу работы: *классический и облегченный* варианты. В классическом варианте ведущий благодарит участников за проделанную работу и сообщает, что высказанные идеи будут доведены до сведения специалистов, способных оценить их с точки зрения применения на практике. Облегченный вариант подразумевает последующее осуществление оценки идей самими участниками «брейнсторминга».

2) по количеству участников: *индивидуальный, парный, групповой* (в микрогруппах 4-12 человек или макрогруппах 20-30 человек), *массовый* (используются мультимедийные технологии, Интернет, телемосты и пр.).

3) по направлению поиска: *прямой* (пытаются создать нечто новое: идею, продукт, технологию и др.) *и обратный* (ищут недостатки уже готового продукта или проекта, что позволяет поставить новые изобретательские задачи).

4) по количеству стадий: *одностадийный* (одна сессия продолжительностью 1-1,5 часа), *двухстадийный* (два этапа по полтора часа, в перерыве ведется свободное обсуждение проблемы), *мультистадийный* (применяется при решении более серьезных задач и может быть организован в форме выездного мероприятия продолжительностью несколько дней).

Обратимся теперь к рассмотрению главного вопроса – *технологии организации и проведения «мозгового штурма»*.

Существуют разные модели организации и проведения «мозгового штурма», в которых варьируется количество этапов (от двух до десяти), мнение о необходимости ведущего, размер креативной группы, приемы и техники разогрева и стимулирования активности участников. На наш взгляд, в проведении «мозгового штурма» целесообразно выделить *три* традиционных для любой подобной процедуры *этапа: подготовительный, основной и заключительный*.

Подготовительный этап включает выбор и проработку темы, определение направлений групповой работы, формирование креативной группы. Чаще всего это является обязанностью ведущего (модератора, фасилитатора). Ведущий может назначить наблюдателей, если это необходимо. Они могут фиксировать информацию (хотя обычно ведется запись), особенности поведения участников. Ведущий может быть выбран из среды участников, но, поскольку проведение «мозгового штурма» требует серьезных знаний технологии и опыта, многие организации для решения серьезных задач таким методом предпочитают приглашать квалифицированных специалистов.

В целом наличие ведущего не является общепризнанным правилом организации «мозгового штурма». Некоторые специалисты ставят под сомнение его необходимость: по их мнению, сама процедура не предполагает даже намека на главенство или доминирование. Работа группы с ведущим, направляющим и структурирующим обсуждение, это – отдельная технология,

называемая «синектической группой». Поэтому, если заранее сформулирована тема для обсуждения, участники – активные творческие люди, мотивированные на решение поставленной задачи, то группу можно предоставить самой себе. Ведущий может или быть «не у дел» или даже мешать группе своими указаниями. Однако практика показывает, что, будучи и так, по сути, методом стихийного беспорядочного поиска решений проблемы, без должной организации и руководства «мозговой штурм» рискует превратиться, по словам очевидцев, в «сумасшедший дом».

Существуют определенные требования к участникам креативной группы:

– Оптимальный размер группы – 8-12 человек (по разным источникам нижний предел – 4 человека, верхний – 15 человек). Не рекомендуется набирать больше 15, т.к. при этом велика вероятность возникновения «хорд» (группа будет распадаться на подгруппы по 2-3 человека, занятых отдельными разговорами). Слишком маленькая группа обладает невысокой продуктивностью и быстрой утомляемостью.

– Участники группы должны быть яркими, энергичными, интересными личностями. Не рекомендуется брать в группу ленивых, медлительных, «троллей» и «теплохладных». Социальный статус участников должен быть примерно равным, не желательно брать зависимых друг от друга людей (родственников, начальников и подчиненных и т.п.). По поводу наличия и количества экспертов в группе у специалистов нет единого мнения. Идеальный вариант – иметь в группе лишь несколько профессионалов, глубоко сведущих в рассматриваемой проблеме, и достаточно «профанов» (специалистов из других областей), обеспечивающих свежий взгляд «со стороны». Профессионалы с их специальными знаниями и стремлением осмысливать высказываемые идеи в соответствии с имеющимся опытом могут сковывать воображение и свести процесс творчества на нет.

– Следует подобрать и подготовить помещение для работы. Обсуждение проблемы должно проходить в комфортной и непринужденной обстановке. Традиционно для проведения «мозгового штурма» требуются удобные кресла, обычно расположенные по кругу, две-три доски (пластиковые или магнитные для фиксации некоторых моментов), наличие стола не обязательно. Также потребуются технические средства для записи (диктофон, магнитофон или видеокамера), бумага и ручки, маркеры, возможно ватман, стикеры, магнитики (для доски).

Основной этап «мозгового штурма» включает в себя вводную часть, фазу разогрева и собственно фазу генерации идей. Вводная часть обычно длится не более 15 минут, в ней ведущий объявляет тему, кратко разъясняет сущность метода и правила действий участников. На этом этапе также происходит знакомство участников (если они не знакомы друг с другом). Основные правила для участников в целом отражают суть метода:

- выдвигать можно любые идеи и предложения, даже самые фантастические, смешные и нелепые;
- нет никаких регламентов, очередности и приоритетов в высказываниях для отдельных участников: говорить можно все, что приходит в голову, не спрашивая разрешения ведущего;
- на этапе генерации идей запрещена всякая критика, даже молчаливая (в виде ухмылок, гримас, пожиманий плечами и т.п.);
- идеи, которые участники не успели или не смогли по каким-то причинам озвучить, можно записать на бумаге и в конце сдать ведущему;
- если подразумевается этап анализа идей той же группой, на нем нужно выработать четкие критерии анализа и тщательно проработать каждую идею.

Предпочтительно, чтобы все участники получили в письменном виде четко сформулированную задачу и правила поведения, оформленные в виде короткой памятки.

Этап разогрева обязателен для любого вида «мозгового штурма», игнорирование его может привести к печальным последствиям типа «мозговой штурм не зажегся». Разогрев может состоять из нескольких игровых упражнений, решения 2-3 задач, друдлов и т.п. заданий на активацию креативного мышления¹. Например, это может быть создание рекламного брэнда какого-нибудь продукта или придумывание нетрадиционных способов использования каких-нибудь обычных предметов (газеты, ножа, кирпича, книги и пр.). Можно попросить придумать как можно больше способов извлечения воды из стоящей на столе полной чаши (при этом ее нельзя двигать и повреждать). Примеры специальных заданий на развитие и активацию креативного мышления приведены в Приложении 1.

¹ <http://www.brainstorming.ru/article/brainst2.htm>
<http://www.superidea.ru/>
<http://www.brainstorming.co.uk/>
<http://www.trizland.ru/tasks.php?top=50>

Этап генерации идей является ключевым в процедуре «мозгового штурма», это то, ради чего, собственно люди собрались вместе. Сущность процедуры состоит в том, что участники в свободной форме высказывают свои идеи. Часто можно увидеть, как в разгаре процедуры участники начинают выкрикивать идеи, перебивать друг друга. Более того, это рассматривается как плюс, т.к. означает, что «мозговой штурм зажегся, подсознание пробито, и участники завелись». Качество же идей (эффективность, оригинальность) обычно повышается во второй половине «мозгового штурма»: например, на выездных мероприятиях качество идей во 2-й день существенно выше, чем в 1-й.

Важное правило на этапе генерации идей – запрет на всякую критику. Практика показывает, что полностью избежать этого никому не удастся (человек так воспитан), но усилиями ведущего можно минимизировать количество и качество критики. На этапе набрасывания идей поощряются любые, самые нелепые и абсурдные предложения. В американской практике даже есть такой метод, как «force fit – get fired» (доведи до ручки – и тебя уволят): предложенная идея должна быть настолько дикой, что, если она будет выдвинута в реальных условиях, начальник немедленно уволит инициатора.

Есть мнение, что идеи нужно фиксировать на доске, это – работа наблюдателей или ассистентов. Но, как правило, успеть записать все невозможно (очень быстрый темп!), поэтому должна параллельно вестись аудио или видеозапись. В случае пауз и задержек с выдвижением новых идей, ведущий использует специальные *техники и приемы для активизации и мобилизации участников*:

– *техника снятия барьеров*. Перед началом «мозгового штурма» раздаются бэджики, на которых участники пишут придуманное имя или псевдоним. Это могут быть исторические личности, герои фильмов, растения и т.д. Затем все по очереди обращаются друг к другу на «ты» с любым вопросом. Это позволяет создать непринужденную обстановку, снять все возрастные или социальные ограничения и говорить любые глупости (это не Петров выдвигает такую «дурацкую» идею, а «Архимед»). Как правило, сам выбор псевдонимов – очень веселая процедура и создает творческое настроение.

– *техники активного слушания, перефразирования, интерпретации друг друга*. Выявлено, что интерпретации могут существенно развить первоначальную идею.

– *техника «активной паузы»*. Услышав интересное, перспективное, с его точки зрения, высказывание в группе, ведущий объявляет: «Теперь давайте 3-4 минуты помолчим, и потом каждый выразит свое отношение к тому, что сейчас прозвучало». В тишине происходит интенсивная индивидуальная работа, как правило, развивающая сказанное перед этим.

– *прием групповой саморефлексии* (переосмысление способов взаимодействия участников). Как мы работаем? Что нам мешало? Что получилось хорошо? и т.п. Нередко при этом группа находит способы улучшения взаимодействия.

– *изменение фокусировки*. Ведущий может менять фрейм проблемы или цели, рассматривая ее с другой точки зрения, менять приоритеты критериев или ценностей, менять уровень концентрации, выявлять ограничивающие допущения, находить «недостающие звенья», проводить разделение, чтобы установить субцели или проработать отдельные области проблемного пространства, менять ракурсы или состояния (например, с помощью юмора), переключать репрезентативные каналы и поощрять латеральное мышление.

– *чередование периодов групповой и индивидуальной работы*. После периода групповой работы участники расходятся на 20-30 минут по одному, чтобы обдумать задачу и принести в группу свои идеи. Или же группа делится на 3-4 подгруппы для той же цели. Такой режим помогает разнообразить работу.

– *визуализация процесса и результатов работы*. Следует изображать на ватмане, листах бумаги или доске все, что происходит или наработано: схемы мышления, рисунки, графики и тексты (ключевые слова, выводы, мнения и т.п.) с последующей демонстрацией друг другу.

– *прием синектики* (использование очень далеких и парадоксальных аналогий). Обученный модератор управляет группой, стараясь придать ей видение проблем, потребностей или действий в свете новых и часто необычных перспектив. Например, модератор может предложить группе вообразить, что они – на необитаемом острове, без привычных условий и инструментов для выполнения самых простых операций; однако в изобилии имеются природные ресурсы. Ситуацию в группе можно сравнить со стадионом, где все сидят на трибунах, а мяч гоняет лишь один игрок. Синектика развивает воображение, помогает поиску. Синектические приемы могут заходить довольно далеко и очень оживляют обстановку.

– метод «девятиэкранки»: схема многоэкранного мышления, рассмотрение не только исходной системы объекта, но и ее под-систем, над-систем по линии времени до - во время - после. Изучается минимум три уровня дробления системы и три временных стадии. Профессионалы могут использовать более сложные схемы многоэкранного мышления и рассматривать антисистемы, различные би- и поли-системы, свернутые системы. Это помогает понять, что существующие идеи могут быть модифицированы десятками разных способов. Методу многоэкранного мышления обучают на специальных семинарах и практикумах¹. Существуют сборники дидактических игр по развитию системного многоэкранного мышления.² Примеры использования метода приведены в Приложении 2.

– Диснеевская стратегия чередования фаз Мечтателя, Реалиста и Критика³. Подробное описание позиций и упражнения представлены в Приложении 3. Отметим только, что этапу генерации идей соответствует фаза (позиция) Мечтателя. Задача ведущего – создать пространство для свободного развития и течения креативности, поддерживать, направлять креативность, не ограничивая ее (или просто не мешая ей, если процесс идет хорошо). Способствовать развитию позиции Мечтателя может снятие всех ограничений путем поощрения гиперболизации и мышления «как если бы», использования метафор и символического языка, отсутствия временного фрейма. Установление же временного фрейма («у вас ровно одна минута!») с большей вероятностью «разбудит» Реалиста, чем Мечтателя.

– техника экспресс-списка, которая сводится к подстановке «волшебных» слов и выражений (Алекс Осборн). Одна из наиболее популярных версий такого метода сегодня – техника SCAMPER (автор акронима – Майкл Микалко). Экспресс-список SCAMPER включает глаголы:

Заменить (Substitute)

Скомбинировать (Combine)

Адаптировать (Adapt)

Модифицировать (уменьшить/увеличить) (Modify (make bigger/ smaller))

¹ http://www.ipi.edu.ru/sem_povysh.htm
<http://forum.razumniki.ru/showpost.php?s=19d0004f9bdf699328f72581ea2fa998&p=6906&postcount=19>
<http://www.ikaering.ru/index.php?section=stat&id=otschet1>

² <http://www.trizminsk.org/e/260015.htm>

³ <http://www.brainstorming.ru/article/diltsstr.htm>

Применить в другой области (Put to other uses)

Исключить (Eliminate)

Изменить на противоположное (Reverse)

Похожий список (существительных) предлагает А.В. Петров [18: 63]:

Альтернатива

Сравнение

Модификация

Преувеличение

Уменьшение

Замещение (использование других процессов, материалов)

Замена

Переворачивание

Комбинация

«Волшебное» слово вписывается в ячейку против соответствующей проблемы, после чего остается продумать возможный сценарий развития ситуации. Использование данной техники требует хорошей тренировки и практики.

– *приглашение* специальных «подставных лиц» для стимуляции активности участников. Эти люди внешне – такие же участники «штурма», но заранее проинструктированные модератором. Например, в группу (состоящую преимущественно из мужчин) модератор приглашает красивую девушку, которая всем улыбается и периодически выкрикивает «Ой, какая классная идея!», «Какой ты умный!», «Как ты это хорошо сказал!» и т.п. Иногда с целью стимулирования у участников дальних ассоциаций используют «провокаторов». Такой «провокатор» держит в руках список неких произвольных слов, которые он периодически выкрикивает: «Горчица! Буклет с горчицей! Плесень! Буклет с плесенью! Инфузории!...».

– *предоставление карточек* для записи идей и дальнейшей передачи их ведущему. Это помогает получить оригинальные идеи даже от стеснительных и молчунов или тех, кто не успел что-то высказать из-за шума или слишком быстрого темпа обсуждения.

Завершающий этап «мозгового штурма» обычно – довольно короткая, но обязательная процедура. Обсуждение нужно непременно закрыть – «выключить штурм» и вывести людей из «творческого экстаза», особенно если процедура продолжалась несколько дней. Важно учитывать, что «мозговой

штурм» желательно заканчивать на всплеске активности, а не вследствие ее упадка. Когда ведущий понимает, что основная часть идей уже выдана, участники «славно потрудились» и скоро иссякнут, необходимо завершать процедуру. Как уже упоминалось, в случае классического варианта ведущий благодарит участников за проделанную работу и сообщает, что высказанные идеи будут переданы экспертам для их дальнейшего анализа и оценки. Однако такая концовка может оставить у участников ощущение незавершенности, чувство неудовлетворения.

В облегченном варианте оценка идей осуществляется самими участниками «брейнсторминга». Этап оценки идей желательно проводить отдельно от основного этапа, например, на следующий день. Это повышает эффективность анализа. А. Осборн считал, что обсуждение идей лучше вообще не проводить в групповом режиме, однако, чаще всего, анализ идей осуществляется именно группой участников. Организаторы учитывают тот психологический факт, что на этапе генерации происходит обезличивание идей (в силу их большого количества), и на этапе анализа уже мало кто помнит авторов идей. Это минимизирует страх участников выглядеть смешными или глупыми и позволяет более объективно перейти к обсуждению самой идеи, а не межличностных взаимоотношений в группе. Иногда хорошие идеи отвергаются, а плохие принимаются именно из-за межличностных взаимоотношений или статуса участников.

Важно добиваться, чтобы анализ идей был тщательным, серьезным, системным. Правила этого этапа следующие:

- Самая лучшая идея – та, которую ты рассматриваешь сейчас. Анализируй ее так, как будто других идей нет вообще.

- Отбрасывать идеи нельзя. Необходимо найти рациональное зерно, конструктив в каждой идее.

- Критика не возбраняется, но она не должна быть огульной. Обосновывайте свою позицию.

Критерии оценки идей вырабатывают либо сами участники обсуждения перед началом анализа, либо их задает заказчик. Критерии оценки лучше записать на доске или раздать на карточках всем участникам. *Приемы анализа и оценки идей* могут быть следующими:

- выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые определяются содержанием идей. Затем в каждой группе

определяются наиболее перспективные идеи в соответствии с заранее выработанными критериями (например, стоимость, срок реализации, привлечение дополнительных специалистов, новизна и т.д.).

– оценка методом «от противного»: каким образом данная идея, если ее реализовать, провалится? Какие у нее недостатки и слабые места?

– определяются наиболее «дикие» идеи, которые участники пытаются переделать в практически возможные.

– метод ранжирования наиболее ценных идей по степени важности и возможности практического использования.

– каждый участник как бы вновь проделывает «мозговую атаку» для себя лично, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое. При необходимости свои соображения, развивающие высказанную идею, можно написать на карточках.

– ведущий раздает карточки и предлагает просмотреть все предложения с точки зрения их соответствия двум критериям – оригинальности и возможности реализации. Каждая карточка с идеей должна быть помечена такими значками:

+ + – очень хорошая, оригинальная идея;

+ – неплохая идея;

0 – не удалось найти конструктива;

НР – невозможно реализовать;

ТР – трудно реализовать;

РР – реально реализовать.

Возможны самые разные сочетания этих значков. Идея может быть блестящей, яркой, необычной, но возможностей для ее реализации в данный момент просто нет. В итоге ведущий объявляет те идеи, которые получили либо два «плюса», либо значок «РР», либо оба эти значка.

В конце раздела рассмотрим *типичные ошибки* и затруднения при проведении «мозгового штурма» и основные *достоинства и недостатки метода*.

Типичные ошибки и трудности при проведении «мозгового штурма»:

– *смешение правил «мозгового штурма» и традиционного рабочего совещания*. Часто процедуру «мозгового штурма» изображают так: собрались менеджеры по персоналу, посидели пару часов, в свободной обстановке поговорили на тему мотивации, посмеялись и выписали на доску 2-3 идеи.

Таким образом, «мозговым штурмом» называют некое развязное совещание а-ля посиделки творческой интеллигенции в «курилке». «Мозговой штурм» – не совещание, не диспут и не сеанс психотерапии. Коллективное провозглашение банальностей по команде ведущего «Ну, товарищи, смелее, высказывайтесь, у нас на повестке дня мозговой штурм» по определению не может дать нового качества идей (а это то, что на самом деле требуется, если, конечно, обсуждается не вопрос «куда нам поехать на выходные», а сложная профессиональная проблема). Также «мозговой штурм» не проводится в стиле «шел шестой час утренней пятиминутки». Цель «мозгового штурма» – помочь расковать сознание и подсознание участвующих, получить необычные, небанальные идеи и решить поставленную профессиональную задачу.

– *решение глобальной задачи.* О чем часто забывают при решении творческих задач, так это то, что эти задачи бывают разных уровней сложности¹. Условно говоря, 1-й уровень сложности: придумать слоган для рыбного киоска на рынке. Более сложная проблема (например, разработка сценария избирательной кампании депутата Госдумы) явно распадается на множество нетривиальных подзадач: «Как найти спонсоров?», «Как организовать работу агитаторов?» «Как пресечь попытки фальсификации результатов голосования оппонентом?» и т.д. Если эту проблему попытаться штурмовать в формулировке «Как победить на выборах», то можно получить в результате что-то вроде «устроить государственный переворот». «Мозговой штурм» эффективен при решении относительно простых задач в один-два хода. Решение более сложной задачи данным методом возможно только при условии дробления на подзадачи, при этом затраты времени на проведение штурма значительно возрастают.

– *отсутствие разогрева,* «подводки» к «мозговому штурму». Как правило, бодрого возгласа ведущего «Ну, давайте штурмовать, выдавайте ваши неожиданные идеи!» недостаточно. Как в спорте, здесь необходима разминка, разогрев, раскрытие и/или «психологическое выравнивание» участников, и у хороших ведущих обычно здесь имеются свои know how. Например, «мозговой штурм» проводится на некой фирме. Участники штурма – усталые, отягощенные проблемами люди, кто-то из них только что пообедал, у кого-то болит голова. Среди участников – и руководители, и подчиненные (иметь

¹ http://www.treko.ru/show_article_549

примерно одинаковых по статусу участников не всегда возможно). И от ведущего требуется, в частности, чтобы на какое-то время они забыли о своих статусах. Чтобы «выровнять» участников, привести их в нужное эмоциональное состояние, нужна, во-первых, соответствующая обстановка. Некоторые специалисты даже советуют погасить свет и проводить «штурм» ночью, после 24:00, при свечах, а перед штурмом всем участникам принять по 30 грамм хорошего коньяка.

Далее, чтобы обсуждение «завелось», для разогрева («психологического выравнивания») участников вбрасывается некая нейтральная, простая тема, не относящаяся к основной. Например, легко спровоцировать обсуждение, если начать с вопроса: «Как звали Александра Сергеевича Пушкина?» Затем берется долларов пятьдесят – и раздается по доллару за любую реплику участника с места. По свидетельствам очевидцев, во время такой процедуры в коммерческих фирмах некоторые участники начинают счастливо хохотать. Вот тут и начинается основная тема.

Почему так опасно начинать «штурм» с основной темы? Задачи бывают очень разные не только по уровню сложности, но и по эмоциональной нагрузке. Если на штурме разбирается несложная проблема, например, «как мы будем веселиться на Новый год», то такую приятную задачу участники «штурмуют» с удовольствием, эмоционально заводятся друг от друга; непринужденно шутят и т.п. Если же на штурм выносятся тяжелая профессиональная проблема (годами не получается, ежедневная головная боль), то минут через 15-20 у штурмующих возникает море неприятных эмоций и ощущение тяжести. Поэтому не рекомендуется начинать «мозговой штурм» с наболевших и серьезных проблем. *Смешение простых и сложных задач* – еще одна типичная ошибка при проведении этого мероприятия.

– «мозговой штурм» не зажегся. Ошибкой здесь будет призыв ведущего выработать строгий регламент и выступать согласно нему (по очереди, по кругу, по именам или должностям, передавая слово друг другу), это только усугубит ситуацию. В передаче «Что? Где? Когда?» (прообраз «мозгового штурма») знатоки при обсуждении переходят на крик. Что было бы, если бы капитан команды предоставлял слово по очереди каждому из знатоков? Мозговой штурм проводится не в целях получения мнения каждого из участников (это как раз совещание), задача штурма – как можно больше необычных, оригинальных идей. Отсутствие «запасных ходов» у ведущего и

его ассистентов также является серьезным упущением в случае, если «штурм» не запустился или начинает «тухнуть». Всегда должны быть наготове какие-нибудь провоцирующие, боковые идеи или особые приемы, чтобы оживить процедуру, сдвинуть обсуждение с мертвой точки.

– *попытка вести протокол «мозгового штурма» на бумаге или на доске.* Наивно думать, что наблюдатели или ассистенты ведущего (пусть даже несколько) успеют записать все выкрики «штурмующих». Невозможно вести протокол «от руки», когда десять человек начинают одновременно кричать. Здесь годится лишь магнитофонная или видеозапись для последующей расшифровки. В противном случае можно упустить многие удачные идеи.

– *ведущий забыл «выключить» обсуждение.* Как уже говорилось, даже очень удачное обсуждение нужно уметь закрыть. Некоторые люди, которые участвуют впервые, испытывают острый эффект, особенно если ведущий намеренно подбрасывает им «глобальные проекты»: «Штирлиц подумал. И ему это понравилось...». Иногда человек не может сам остановиться, даже после формального окончания. Из гуманистических соображений человека целесообразно грамотно «выключить» из «штурма».

– *неряшливый, несистемный анализ.* Очень важно уметь анализировать и дожимать идеи на стадии анализа, после состоявшегося «штурма». Здесь может помочь ТРИЗ (теория решения изобретательских задач Г.С. Альтшуллера), элементы ФСА (функционально-стоимостный анализ – используется в системе менеджмента качества для решения бизнес-задач), ресурсный подход, морфологический анализ, экспертные системы и другие модели решения системы задач¹. Стоит помнить, что хороших идей бывает немного: когда называют цифру в 150 идей, речь идет об общем числе всех реплик, выкрикиваемых участниками, из которых можно вытащить лишь несколько адекватных осуществимых решений проблемы. Нужно также учитывать, что на начальном этапе интересная идея может быть сформулирована коряво, и ее нужно дорабатывать на этапе анализа и на уровне мысли, и на уровне реализации. Только после этого формируется итоговый список наиболее сильных идей и решений.

– *попытка обучения «мозговому штурму» по литературным источникам.* Подобно тому, как обучение игре на рояле по телевизору

¹ <http://www.triz-chance.ru/nav2.html>

невозможно, так и обучать «мозговому штурму» лучше вживую, а не по книгам. Лучшее учебное пособие в данном случае – реальная практика. Специалисты советуют, если есть такая возможность, приглашать профессионалов для организации и проведения «штурма». Это позволит увидеть модель проведения «штурма», перенять опыт и некоторые технологические приемы.

– ставка на «чистое и безграничное воображение ребенка». Простой эксперимент, проведенный недавно одним учителем, разрушил этот стереотип и показал, что дети не способны придумать что-то по-настоящему оригинальное. Учитель дал младшим школьникам задание придумать и нарисовать сказочного героя. Результат был неутешителен: 9 из 10 детей в своих рисунках транслируют покемонов, спайдерменов и прочих персонажей мультсериалов – и ничего принципиально нового и своеобразного. Таким образом, не стоит рассчитывать, что большинство высказанных идей будут оригинальными и помогут эффективно решить поставленную задачу. Большой удачей будет получение хотя бы 2-3 действительно ценных идей.

Достоинства метода «мозгового штурма»:

- возможность получения большого количества идей за короткий промежуток времени;
- эффективная возможность решения простых задач;
- возможность свежего, творческого, нестандартного подхода к решаемой проблеме;
- возможность преодоления стереотипов сознания, социальных и профессиональных «фильтров», раскрепощение сознания и подсознания, энергетическая подзарядка.

Недостатки метода «мозгового штурма»:

- беспорядочность поисков, неуправляемость процессом мышления создают вероятность уйти еще дальше от решения проблемы, «проскочить мимо» (нет гарантии выполнения поставленной задачи);
- критика все равно присутствует (например, скрытая критика в виде соответствующего невербального поведения или других идей, перекрывающих предыдущие);
- энергетическая затратность процедуры (иногда требуется несколько дней интенсивной работы группы людей, не говоря уже о подготовке мероприятия);

- метод неэффективен при решении сложных и масштабных проблем;
- при неправильной организации или неумелом завершении «мозгового штурма» существует вероятность психологических срывов участников.

Технология модерации

Сущность понятия «модерация» и области его применения.

Характерные особенности технологии модерации.

Требования к модератору групповой работы.

Основные этапы процесса модерации групповой работы.

Краткая характеристика базовых процессов, методов и техник модерации.

Термин «модерация» произошел от итальянского «moderare» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание»¹. В Ватикане модератор был лицом, которое указывало на самые существенные положения в речах папы. Модератором сегодня называют руководителя дискуссии, редактора рубрики на телевидении и радио, а также ведущего Internet-форума, электронного листа рассылки. В современном значении под *модерацией* понимают *технику организации интерактивного общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной*. [18: 9].

На Интернет-форумах работа модератора заключается в поддержании порядка: упорядочивания содержащейся на форуме информации, контроля обсуждений, поддержания адекватного стиля общения². Модератор следит за тем, чтобы дискуссия соответствовала заданной теме и установленным правилам, и при необходимости применяет к участникам административные меры. Качественное модерирование – непростая задача. Модератор должен придерживаться четкой и продуманной политики во вверенном ему разделе, быстро реагировать на возникающие проблемы, чтобы не вызывать впечатления, будто раздел остался без присмотра. Самая сложная задача модератора – противостоять ощущению полной вседозволенности, которое у многих людей ошибочно ассоциируется с Интернетом. Различают

¹ http://www.it-n.ru/board.aspx?cat_no=16413&tmpl=Thread&BoardId=16416&ThreadId=36113&page=0

² <http://xpoint.ru/know-how/Articles/ZachemNuzhnaModeratsiya>
<http://terms.yandex.ru/?id=274>

постмодерацию и премодерацию. Наиболее распространена постмодерация, когда сообщения от участников публикуются непосредственно по мере поступления, а модератор лишь иногда просматривает форум и удаляет «мусор». Премодерация используется реже, поскольку требует постоянной работы модератора: каждое поступившее сообщение сначала должно быть подтверждено (разрешено) модератором, и только после этого публикуется. Модерацией также называют проверку выполнения правил веб-сервисов, записанных в пользовательском соглашении.

В данной работе мы будем рассматривать модерацию, прежде всего, как метод активного социально-психологического обучения, используемый в психологии, педагогике и при решении профессиональных и организационных задач. Анализ источников показал, что технология модерации в сущности является групповым методом принятия решений в специально-организованных условиях и имеет много общего с методом «мозгового штурма» и тренингом. Наряду с этим существует и ряд особенностей, отличающих модерацию от других методов активного социально-психологического обучения. Обратимся к рассмотрению сущности и технологии метода модерации. [18]

А.В Петров пишет, что методам модерации чуть более сорока лет; в начале модерация разрабатывалась как технология групповой работы, в которой с помощью разных техник создаются условия для принятия эффективного решения в группах специалистами различного профиля. В 1980 году появляются первые публикации о методах модерации, где подчеркивается особая роль средств визуализации и вербализации для эффективной групповой работы. В итоге модерация стала пониматься как направляемый с помощью специальных средств и техник структурированный процесс интеракции в группах. Цель модерации – достижение эффективного уровня деловой коммуникации при демократическом планировании и стимулировании активного участия сотрудников. Иногда с помощью данной технологии решают задачи сплочения команды и ликвидации иерархии в организационных структурах. Как метод сопровождения персонала, модерация выполняет обучающую, консультативную, адаптационную и даже немного психотерапевтическую и психокоррекционную функции. [18: 9-11]

Характерные особенности технологии модерации:

– сосредоточение на конкретной проблеме и поиске путей ее решения;

- создание психологически комфортной неформальной обстановки, способствующей свободной коммуникации;
- ориентация на кооперацию, а не на конкуренцию;
- направленность на актуализацию, раскрытие потенциальных возможностей участников;
- использование специальных техник и принципов работы (визуализации, вербализации, презентации, обратной связи, синергии);
- нейтральная позиция модератора (отсутствие директивности, строгих форм контроля и оценки, модератор – помощник, наставник, методист и «катализатор» ресурсов участников);
- состав рабочей группы – 4-12 человек;
- размер комнаты должен позволять участникам свободно передвигаться и, в то же время, хорошо видеть визуализированный материал.

Существуют определенные *требования к модератору* группы:

- должен иметь определенные знания в области модерации той или иной проблемы, но не обязательно быть высококвалифицированным специалистом в обсуждаемой области;
- должен сохранять нейтральную позицию: недопустимы оценка и эмоциональная характеристика участников, директивный стиль общения, насаждение взглядов и мнений;
- должен обладать высоким уровнем социальной компетенции (устанавливать контакты, управлять групповой динамикой и процессом взаимодействия в группе, мотивировать участников и побуждать их к рефлексии, задавать вопросы, использовать техники эффективного общения, обратной связи и т.п.), и такими качествами, как обаяние, чувство юмора, находчивость, мобильность, креативность и артистизм¹;
- должен использовать в процессе средства визуализации результатов групповой работы (рисовать, изображать схематически планы, процесс и средства решения проблемы, установленные связи, итоги обсуждений и т.п. и вывешивать на видное место);
- должен импровизировать, использовать техники стимуляции активности участников, мобилизации творческой энергии в случае затруднений или снижения активности группы;

¹ <http://edu.novgorod.ru/data/forum/posts.php?ftype=0&tid=333>

– должен уметь управлять конфликтом в группе и преодолевать фрустрации участников, вызванные содержанием и особенностями взаимоотношений в группе, поведенческими реакциями партнеров, напряжением, профессиональными невротами, предрассудками и стереотипами.

Модератор завоевывает авторитет у участников группы не как специалист по содержанию проблемы, а как специалист по организации и управлению процессом обсуждения и нахождения коллективного решения проблемы. Только опыт и профессионализм в области технологии модерации может обеспечить эффективность процедуры и получение авторитета у участников.

Модератору рекомендуется использовать определенное *оснащение* (средства). Для каждого участника необходимо обеспечить: [18: 15]

- рабочую стену или доску (с расчетом 0,5 м² на одного участника);
- 2 листа бумаги формата А4;
- 20 прямоугольных карточек из плотного картона (100×210 мм) четырех цветов (белого, желтого, оранжевого, зеленого);
- 8 карточек из плотного картона круглой формы (Ø 100 мм) четырех цветов;
- 4 прямоугольных карточки из плотного картона (150×680 мм) четырех цветов;
- 1 черный маркер, 2 цветных маркера;
- клеящий карандаш;
- 20 липких точек (Ø 10 мм) четырех цветов.

Иногда также рекомендуется организовывать в помещении столик с легкими закусками и напитками для поддержания сил и активности участников группы¹.

Рассмотрим *технология модерации* групповой работы. Процесс модерации можно описать как последовательный ряд этапов: подготовительного, технологического и аналитического, при этом каждый этап подразделяется, в свою очередь, на несколько подэтапов (фаз). Названия этапов и подэтапов (фаз), их сущность и краткая характеристика деятельности модератора и участников группы представлены ниже в Таблице 6. [18: 30-31]

¹ <http://edu.novgorod.ru/data/forum/posts.php?ftype=0&tid=333>

Таблица 6 – Этапы процесса модерации групповой работы

Этапы	Фазы	Краткая характеристика
Подготовительный	1. Получение заказа на модерацию	Модератор не должен уповать на девиз: «Ввяжемся, а там посмотрим». Необходимо, чтобы заказчик сформулировал цель хотя бы в самом общем виде. Для структурирования работы группы модератор может использовать различные схемы планирования хода мероприятия.
	2. Изучение ситуации	
	3. Решение организационных вопросов	
	4. Построение сценария события	
Технологический	1. Ориентация в проблеме	Технологическое описание групповой работы может содержать комбинацию самых разных модераторских методов и техник. Базовыми процессами являются: визуализация, вербализация, позиционирование, обратная связь.
	2. Определение сути проблемы	
	3. Образование групп	
	4. Организация расположения малых групп	
	5. Организация позиционной динамики, сотрудничества, соревнования, конструктивных конфликтов	
	6. Разработка темы	
	7. Презентация	
	8. Утверждение плана дальнейшей работы	
Аналитический	1. Организация групповой рефлексии	Любые виды групповой работы (конференции, мастерские, семинары и т.д.) должны сопровождаться обратной связью и завершаться итоговым анализом работы. Аналитический этап дает организаторам и модераторам основание для корректировки своих последующих действий. Обратная связь может быть получена разными способами, но обязательно должна быть ориентирована на получение от участников групповой работы информации о содержательной и формальной стороне работы.
	2. Оценка заседания	
	3. Подготовка отчетной документации	

При *подготовке* модератор должен учитывать состав группы, намерения и ожидания участников, меру их знакомства с технологией модерации и с обсуждаемой проблемой, подобрать место проведения мероприятия и схему

расположения группы, продумать ожидаемые результаты, «продукт» и последствия планируемой групповой работы. На основе анализа всех данных модератором пишется сценарий планируемого события и составляется план-конспект готовящегося мероприятия. Например, план-конспект может быть такого содержания:

1) Обратить внимание участников на заранее подготовленные и вывешенные карты, и другие средства наглядности с дополнительной информацией и комментариями к различным этапам работы.

2) Предложить нейтральную тему для уточнения ее участниками заседания.

3) Визуализировать возникшие затруднения и поставленные вопросы.

4) Проинструктировать предстоящую работу с карточками.

5) Работа группы с карточками, их прикрепление к рабочей стене.

6) Определение значения отдельных карточек.

7) «Clustern».

8) Тематизирование. Формирование проблемных полей.

9) Предпочтение. Выставление приоритетов и предпочтений идей участниками групповой работы.

10) «Барометр настроения».

11) Группообразование.

12) Работа в малых группах по разработке выдвинутых идей.

13) Презентация.

14) Закрытие. Подведение итогов и формулировка выводов.

15) Фотографирование материала.

16) Протоколирование. Оценка и рефлексия.

Технологический этап начинается с фазы ориентации в ситуации: установления эмоционально благоприятного микроклимата, знакомства участников друг с другом и с проблемой (уточнение потребностей группы, проблемного поля и цели мероприятия). Проблема после уточнения формируется в конкретную тему и позиционируется на «рабочей стене». После этого начинается групповая работа по решению поставленных задач. Решаемые в процессе модерации *задачи* делятся на несколько типов:

– продуктивные (их решение ведет к получению оригинальных, творческих продуктов, к генерированию новых идей);

– дискуссионные (требуют от участников дискуссии по поводу конкретного вопроса и выработки согласованного решения);

– проблемные (требуют выявления специфики процесса, развертываемого с целью решения некоторой проблемы).

Формирование групп имеет большое значение для успеха всей дальнейшей работы. Комплектование малых групп может быть случайным (свободным, по желанию участников или расположению в аудитории) и нормативным (жесткое группообразование по способностям или каким-то признакам). Во втором случае ведущий может формировать группу и по случайным критериям (по букве имени, цвету глаз, знаку зодиака и др.), по тематическим критериям (группа № 1 – тема А и т.д.), по специфическим критериям (представители школ, определенных занятий и др.).

Расположение участников тоже оказывает большое влияние на результаты групповой работы: расположение должно обеспечивать возможность максимального сотрудничества и визуального контакта. Типичные варианты расположения участников: кругом, полукругом, в форме буквы «П», в форме треугольника, малыми группами и др. Исследованиями выявлено, что особенности расположения участников (так наз. «коммуникативная сеть») существенно влияют на эффективность интеракции. Выделяют два основных *типа «коммуникативных сетей»*: [18: 28-30]

1) Центрированная коммуникативная сеть (Рис. 1). Поставленная задача выполняется участниками группы параллельно и независимо друг от друга, а ее планирование и координация осуществляется одним из участников групповой работы (лидером). Здесь используются схемы: а) «игрек» (когда лидер пытается примирить различные позиции); б) «подкова» (когда в группе нарушается иерархическая структура и намечается противостояние, центральная фигура выполняет функции медиатора); в) «колесо» (ключевая фигура лидера позволяет аккумулировать все идеи, мнения, решения, которые поступают с периферии).

2) Децентрированная коммуникативная сеть (Рис. 2). Демократическая ситуация позволяет участникам оказывать влияние друг на друга в процессе принятия группового решения, способствует быстрому выполнению поставленных групповых задач. Здесь используются схемы: а) «цепь» (поставленная перед группой задача решается путем последовательного выполнения ряда операций, каждая из которых поручается конкретному

человеку; каждый участник чувствует личную значимость в ситуации принятия группового решения, повышается мотивация к положительному взаимодействию); б) «квадрат» (в работе дифференцированных групп, при подготовке тематических выступлений поставленная задача решается циклически: следующая может быть решена только на основе предыдущей, более простой; каждый участник в ответственности за свою работу, которая является частью общей; стимулируется качественное выполнение своей работы); в) «сеть» (при разработке стратегии решения задач группой каждый из участников оказывает влияние на ход принятия группового решения, решение поставленной задачи сопровождается сотворчеством и сотрудничеством; мобилизуется готовность каждого участника на любом этапе к выполнению своего или чужого задания, формируется взаимовыручка, поддержка и помощь).

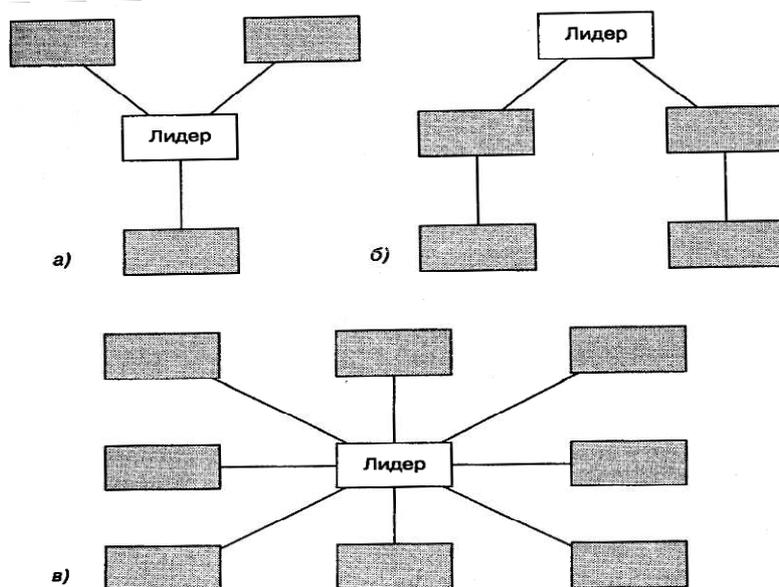


Рисунок 1 – Схемы централизованной коммуникативной сети

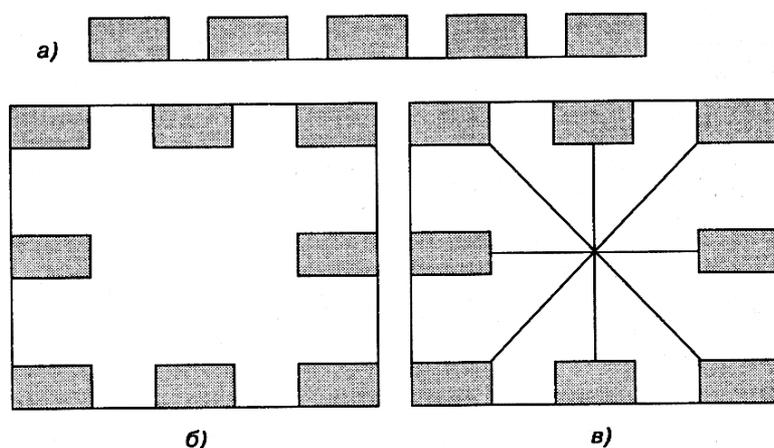


Рисунок 2 – Схемы децентрализованной коммуникативной сети

Следует по возможности учитывать и организацию пространства для групповой работы. Работа нескольких малых групп в одном помещении дестабилизирует обстановку и приводит к снижению работоспособности участников. Напротив, деление помещения на пленарную и секционные зоны способствует повышению работоспособности, обеспечивает новизну и двигательную разрядку участников.

Особенности (фазы) развития и функционирования группы составляют основу так называемой групповой динамики. Модератор должен знать и понимать ее сущность, уметь с ней работать, учитывать ее особенности в управлении процессом групповой работы. Особенно сложными аспектом управления групповой динамики являются конфликты, возникающие на фоне смены и взаимодействия ролей, позиций участников. В группе участники могут занимать позиции [18: 24-25]:

- функциональные (профессиональные, должностные, общественные);
- ролевые (коммуникативные, содержательные, методологические, организационные, социально-психологические);

- личностные (относительно групповой работы и относительно новизны).

В модерации процесс групповой работы обычно представляет собой взаимодействие комплекса *коммуникативных позиций* участников:

- автор (выражает определенную точку зрения),
- понимающий (воспринимает авторскую позицию),
- критик (с опорой на результаты понимания вырабатывает более совершенную и оформленную точку зрения),

- организатор коммуникации (согласует все виды работ и превращает разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию точки зрения автора).

Таким образом, основной задачей модератора на начальной фазе технологического этапа является организация конструктивного сотрудничества, обмена идеями и мнениями, поддержки участниками друг друга, мобилизации усилий и энергии участников, создание позитивного эмоционального настроения, поддержание соревновательного духа.

На второй фазе технологического этапа на видном месте (стенде, доске и пр.) формулируется тема, затем выделяется время на разработку (обсуждение) темы в малых группах, после чего наступает этап презентации результатов групповой работы. Презентация должна длиться не более 10 минут,

сопровождаться визуализированным материалом, давать возможность увидеть и оценить результаты работы группы, задать уточняющие вопросы, наметить приоритеты и план дальнейшей работы группы. На протяжении всего технологического этапа модератор (или его помощник) протоколирует и документирует весь процесс групповой работы, сегодня для этого часто используется аудио и видео аппаратура.

Аналитический этап является фазой групповой рефлексии и подведения итогов. Это – завершающий этап модерации, где задача модератора – подвести итоги, расставить акценты, отобразить результаты групповой деятельности на «рабочей стене». Важно услышать от участников, как они оценивают прошедшее мероприятие, т.е. получить обратную связь. Здесь можно использовать методы устного или письменного опроса, шкалы, графики и «барометры» настроения, самочувствия, самооценки и эффективности групповой работы и т.д.

Напоследок, остановимся на специфике методов и техник, позволяющих осуществлять процесс управления группой. Прежде всего, в основе модерации групповой работы лежат *базовые процессы*, которые можно условно назвать четырьмя «китами модерации»:

- *визуализация;*
- *вербализация;*
- *презентация;*
- *обратная связь.*

Эти процессы являются своеобразным фундаментом для выбора методов и построения техник модерации групповой работы. В качестве основных *методов модерации* используются:

- *метод «мозгового штурма»;*
- *метод карточного опроса;*
- *метод вызова;*
- *метод точечных вопросов;*
- *метод смыслового поля;*
- *метод «горячего стула»;*
- *метод предписания;*
- *метод протоколирования;*
- *метод систематизации ожиданий.*

Техники модерации представляют собой совокупность приемов и

методов управления групповой работой. К числу основных и наиболее известных *техник* относятся:

- «*Clustern*»;
- «*Mind-Mapping*»;
- «*SOFT*»;
- «*СВУС*».

Теперь последовательно рассмотрим сущность выделенных базовых процессов, методов и техник модерации. Вначале остановимся на основных требованиях, правилах и принципах базовых процессов. [18: 42-77]

Правила и принципы визуализации:

- доступность (всем участникам должен быть обеспечен доступ к материалу);
- композиционность (плакаты, символы и записи должны быть видны с 3–5 метров и не перегружены разнообразием цветовой гаммы и многообразием форм карточек; должны быть выдержаны композиционные правила в размещении текста и рисунков: использование различных шрифтов, написание слов печатными буквами, количество карточек должно соответствовать количеству идей, тексты карточек должны содержать не более 7 слов и не более 3 строк);
- анонимность (содействует объективности и исключению авторитарного влияния отдельных людей на группу; сохранению анонимности способствуют печатные буквы текста на карточках, перемешивание карточек, спонтанное развешивание поступающих предложений и др.).

Правила и принципы вербализации:

- простота, наглядность, краткость, побудительная сила вербальных текстов;
- умеренная скорость речи (слишком медленная речь утомляет, слишком быстрая – не позволяет сориентироваться; лучше всего – ритмичная, эмоционально окрашенная речь с паузами для обдумывания);
- сочетание и последовательное чередование деловой (направленной на обсуждение и анализ проблемы, поиск решений) и социально-эмоциональной (направленной на установление контакта, обеспечение обратной связи участников) фаз коммуникации;
- использование модератором и участниками техник активного слушания, правил ведения деловой беседы;

– использование модератором техники постановки различных типов вопросов и техник поддержания активности участников в ходе групповой работы;

– наблюдательность и внимательное отношение модератора к состояниям участников, умелое и четкое управление всем процессом групповой коммуникации.

Правила и принципы презентации:

– точность, краткость, емкость и доступность изложения материала;

– возможность задействовать все каналы восприятия участников (визуальный, аудиальный, кинестетический, диджитальный);

– учет уровня знаний и подготовки аудитории к восприятию определенной информации, индивидуальных особенностей участников и атмосферы в группе;

– эффективное использование невербальных и паралингвистических аспектов поведения при подаче материала слушателям.

Правила и принципы обратной связи:

– направленность на налаживание интеграции областей личностно значимой информации (необходима для отдельно взятого участника), социально значимой информации (необходима для развития группы в целом) и содержательно значимой информации (необходима группе для выполнения конкретной задачи);

– учет разных форм выражения обратной связи: позитивной (согласие, поддержка, одобрение) и негативной (критика, недовольство, отклонение идеи) и разных способов выражения обратной связи: вербального (словесная критика или одобрение, вопросы и т.д.) и невербального (одобрительные или неодобрительные позы, мимика, жесты);

– инициатива в инициализации и завершении процесса обратной связи всегда принадлежит модератору; процесс всегда начинается с позитивной фазы обратной связи;

– в начале процесса обратная связь модератора и участников – редкая и малосодержательная, в конце же обратная связь модератора – редкая и содержательная, участников – частая и содержательная;

– промежуток времени, выделяемый модератором для обратной связи должен быть достаточным для спокойного и содержательного обсуждения, обмена мнениями, выражения эмоций и отношений участников.

Теперь обратимся к краткому описанию основных методов модерации. Метод «*мозгового штурма*» был описан в предыдущем разделе, поэтому здесь мы на нем останавливаться не будем. Добавим лишь, что в модерации могут использоваться разные варианты «*мозгового штурма*»: прямой и обратный (или и тот и другой в разной последовательности), двухстадийный, круговой (разработка и последующая передача списка идей от группы к группе для развития идей и дополнения новыми), классический и облегченный варианты.

Метод карточного опроса: участникам задается вопрос, на который дается ответ на карточках, впоследствии помещаемых на пикбот. Карточный опрос служит для сбора идей, информации, проблем, ожиданий. В зависимости от темы карточные опросы могут быть анонимными (карточки с ответами складываются на стол, а модератор прикрепляет их на пикбот) или открытыми (сами участники крепят их на пикбот). На каждую карточку выносится только одно высказывание, оно должно быть четким и читаемым. Некоторые виды высказывания могут быть соотнесены с определенным цветом карточки (критика – красный, проблема – белый, фантазия, идея – желтый и др.). Для заполнения карточек отводится четко фиксированное время. В момент заполнения карточек модератор должен избегать пояснений и комментариев со стороны участников группы.

Метод двойного карточного опроса предусматривает два и более варианта карточных ответов: а) «за» и «против»; б) настоящее, будущее, прошлое; в) задачи различных участников деятельности и т.д. Модифицированный карточный опрос используется в больших группах, когда большое количество карточек делает их структурирование необозримым и неэкономичным по времени. Сбору карточек предшествует предварительная работа в группах, где мнение каждого объединяется в мнение «рабочей тройки» и от трех человек пишется одна карточка.

Метод вызова: участникам задается вопрос, на который они произносят ответы вслух, модераторы фиксируют эти ответы. Благодаря такой форме сокращается время работы и ускоряется ее темп, избегается дублирование, происходит взаимное «заражение», формируется цепь ассоциаций. Недостатки метода: сложность сортировки высказываний, воздержание участников от открытых высказываний в больших группах, возможность возникновения спора.

Метод точечных вопросов предусматривает не полное высказывание

участников, а проставление ими в определенной системе координат оценки по поводу высказывания, положений, тезисов. Зачастую метод используется как барометр настроения группы, но это не простая констатация факта, а в большей мере повод для последующей дискуссии, т.к. это оптическая картинка общественного мнения.

Метод смыслового поля служит для сужения проблем выбранной темы. Участникам предлагается заполнить пикборт с предложенными блоками вопросов: а) В чем проблема?; б) предложения по решению проблемы; в) ожидаемое сопротивление; г) еще не решенные вопросы.

Метод «горячего стула»: все участники рассаживаются по внешнему кругу, во внутреннем круге стоят 4-5 стульев. Эти места займут те участники, которые начнут беседу, при этом один стул («горячий стул») остается свободным. Разговор участников связан с решением той или иной проблемы, однако высказываться могут только участники внутреннего круга. Кто-то из участников внешнего круга тоже может включиться в разговор, если перейдет из внешнего круга во внутренний и займет «горячий стул». В этот момент один из участников разговора должен покинуть внутренний круг и перейти во внешний, тем самым освободив свое место, которое становится «горячим стулом». Поводом для такого перехода может служить отсутствие аргументов для беседы, передача полномочий участия в разговоре другому лицу, усталость от общения и др.

Метод предписания схож с предыдущим. Участники внешнего круга формулируют и записывают вопросы, которые адресуются членам внутреннего круга. Вопрос должен быть прочитан вслух, но не всегда требует сиюминутного ответа. Ответ может быть отсрочен во времени, отнесен к разряду трудно-решаемых вопросов, переадресован другому участнику беседы. Вопросы из внутреннего круга во внешний круг не задаются.

Метод протоколирования (отображения в письменной форме всех высказываний участников) долгое время считался одним из важных и основных методов модерации. Однако сегодня на письменные протоколы временные и человеческие ресурсы стараются не отвлекать и достаточно успешно используют аудио и видеотехнику.

Метод систематизации ожиданий участников применяется и в начале процесса для уточнения проблемы и задач групповой работы, и периодически в процессе групповой работы (для этого модератор выстраивает шкалу,

используя «барометр» настроения).

Наконец, скажем несколько слов об основных техниках модерации. Технологически техники «*Clustern*», «*Mind-Mapping*», «*SOFT*» и «*CBUC*» очень близки и включают схожие шаги:

- определение проблемы и размещение ее на «рабочей стене» или «пикботе»;

- индивидуальная работа участников с набором карточек, на которые они наносят свои идеи по поводу той или иной стороны проблемы или ее решения ;

- систематизация карточек на «стене» с помощью модераторов (обычно двух), нахождение близких по смыслу карточек и объединение их в так называемое «проблемное облако»;

Систематизация карточек происходит примерно следующим образом: один из модераторов берет карточку, показывает ее и зачитывает вслух, обращаясь к участникам группы, второй модератор крепит ее к «рабочей стене» в соответствии с мнением группы и обоснованными критериями. Карточка крепится к той или иной колонке карточек, либо формируется новая колонка (иногда целесообразно продублировать одну и ту же карточку и разнести их по разным колонкам). От повторяющихся карточек не следует избавляться. При разумной систематизации им тоже можно найти место. Карточки с двумя и более идеями либо разрезаются, либо каждая идея дублируется на отдельной карточке.

- «титублирование»: совместное определение центрального понятия в каждой проблемной области, помещение окончательной формулировки той или иной проблемной области над «проблемным облаком»;

- итоговое обсуждение, анализ, оценка выделенных «проблемных облаков» или идей, решений проблемы. Здесь чаще всего используются методы ранжирования или «пунктации» (выделение предпочитаемых идей для определения приоритетов в дальнейшей работе).

Применяют два способа обозначения приоритетов: открытый (каждый участник подходит к «стене» и липкой точкой обозначает предпочитаемые им идеи, проблемы) и закрытый (каждый участник ранжирует темы или проблемные «облака» в своей карточке в порядке предпочтения).

Разница в техниках состоит, скорее, в способах оформления и систематизации материала на доске и на карточках (Рис. 3). «*Mind-Mapping*» служит как техника составления карты идей, где расположенная в центре

проблема окружена образованиями объединенных по неким основаниям идей. «*Clustern*» – термин модераторской практики, характеризующий процесс систематизации рабочего материала по принципу от частного к общему. Техника «*СВУС*» (слабые, возможности, угрозы, сильные) подразумевает индивидуальное заполнение участниками таблицы с четырьмя колонками: С (слабые стороны), В (возможности), У (угрозы), С (сильные стороны) с последующим групповым анализом проблемы. Техника «*SOFT*» также предполагает заполнение таблицы в малых группах. *SOFT*-таблица включает центральную ячейку для групповых идей и расположенные вокруг нее ячейки для индивидуальных идей (Рис. 4). Каждый участник группы пишет идеи в своей ячейке таблицы, затем при групповом обсуждении в центр таблицы выносятся общие идеи, после чего группы предлагают свои *SOFT*-таблицы для пленарного обсуждения и систематизации всех идей.

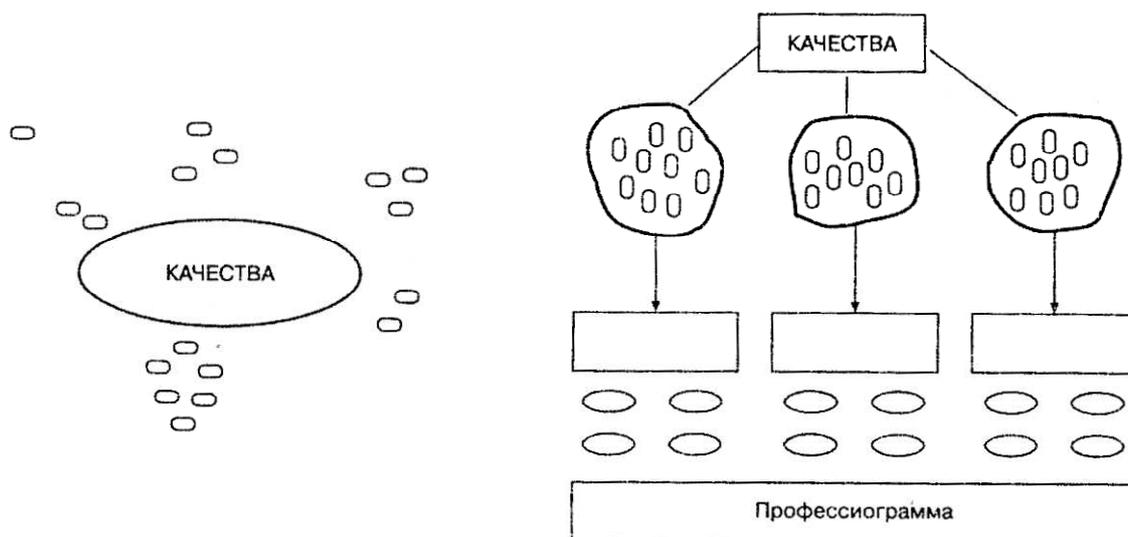


Рисунок 3 – Примеры техник «*Mind-Mapping*» (слева) и «*Clustern*» (справа)

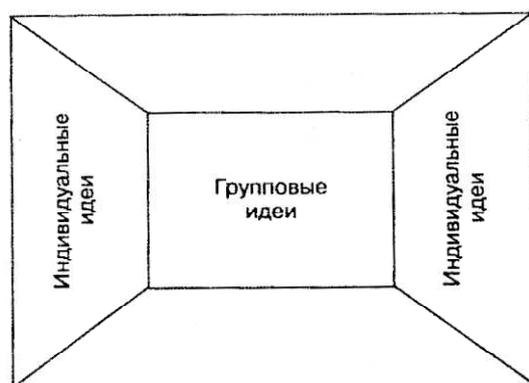


Рисунок 4 – Пример *SOFT*-таблицы

Библиографический список

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
2. Вачков, И.В. Групповые методы в работе школьного психолога: учебно-методическое пособие / И.В. Вачков. – М.: Изд-во Ось-89, 2002. – 224 с.
3. Вачков, И.В. Окна в мир тренинга. Методологические основы субъектного подхода к групповой работе: учебное пособие / И.В. Вачков, С.Д. Дерябо. – СПб.: Речь, 2004. – 272 с.
4. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие / И.В. Вачков. – М.: Изд-во Ось-89, 2005. – 256 с.
5. Высокинська-Гонсер, Т. Поведение группового психотерапевта // Групповая психотерапия / под ред. Б.Д. Карвасарского, С. Ледера. – М.: Медицина, 1990. – С. 160–171.
6. Емельянов, Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю.Н. Емельянов. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1985. – 166 с.
7. Исурина, Г.Л. Групповые методы психотерапии и психокоррекции // Методы психологической диагностики и коррекции в клинике. – Л.: Медицина, 1983. – С. 231–254.
8. Коротаева, Е.В. Хочу, могу, умею! Обучение, погруженное в общение / Е.В. Коротаева. – М.: КСП, Ин-т психологии РАН, 1997. – 224 с.
9. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2005. – 608 с.
10. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: теоретические и прикладные аспекты / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Изд. МГУ, 1991. – 207 с.
11. Кругликов, В.Н. Деловые игры и другие методы активизации познавательной деятельности: учеб. пособие / В.Н. Кругликов, Е.В. Платонов, Ю.А. Шаранов СПб: Медный Всадник, 2006. – 192 с.
12. Ледер, С. Исторический очерк развития групповой психотерапии и основные теоретические направления // Групповая психотерапия / под ред. Б.Д. Карвасарского, С. Ледера. – М.: Медицина, 1990. – С. 12–45.
13. Найт, С. Руководство по NLP / С. Найт. – СПб.: Речь, 2001. – 224 с.

14. Оганесян, Н.Т. Методы активного социально-психологического обучения: тренинги, дискуссии, игры: учебное пособие / Н.Т. Оганесян. – М.: Изд-во Ось-89, 2002. – 176 с.
15. Павлова, Л.Г. Спор, дискуссия, полемика: Кн. для учащихся ст. классов сред. шк. / Л.Г. Павлова. – М.: Просвещение, 1991. – 127 с.
16. Панина, Т.С. Современные способы активизации обучения: учеб. пособие / Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова. – М.: Academia, 2006. – 176 с.
17. Петренко, А.И. Безопасность в коммуникации делового человека / А.И. Петренко. – М. Технологическая школа бизнеса, 1994. – 203 с.
18. Петров, А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации: учебно-методич. пособие / А.В. Петров. – СПб.: Речь, 2005. – 80 с.
19. Поварнин, С.И. Спор: О теории и практике спора / С.И. Поварнин. – Мн.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 48 с.
20. Самыгин, С.И. Психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 512 с.
21. Середа, Е.И. Практикум по межличностным отношениям: помощь и личностный рост / Е.И. Середа. – СПб.: Речь, 2006. – 224 с.
22. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века» / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
23. Шевандрин, Н.И. Социальная психология в образовании: Учеб. пособие. Ч. 1. Концептуальные и прикладные основы социальной психологии / Н.И. Шевандрин. – М.: ВЛАДОС, 1995. – 544 с.
24. Шейнов, В.П. Психотехнологии влияния / В.П. Шейнов. – М.: АСТ, 2006. – 448 с.
25. Шерток, Л. Рождение психоаналитика. От Месмера до Фрейда / Л. Шерток, Р. Соссюр. – М.: Прогресс, 1991. – 288 с.
26. Яценко, Т.С. Социально-психологическое обучение в подготовке учителей / Т.С. Яценко. – Киев: Вища школа, 1987. – 111 с.

Задания на активацию креативного мышления

I. Задачи (И.В. Вачков)¹:

1) *Задача «Куб с отверстием»*: Имеется деревянный куб с размером грани 20 см. В нем нужно проделать отверстие сложной формы, связывающее находящиеся рядом плоскости. Отверстие должно быть постоянного диаметра и иметь как минимум четыре поворота. Предложите возможные варианты решений.

Один из возможных вариантов решения (но не единственный!) таков: отверстие сложной формы можно получить с помощью сплава, нагретого до высокой температуры, который прожигает в кубе отверстие под действием силы тяжести. Поворачивая куб, можно менять направление движения сплава.

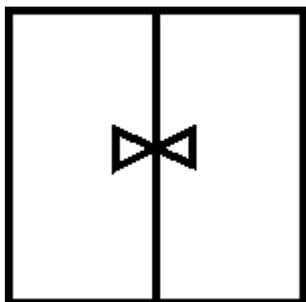
2) *Задача «Время на перекуры»*: На одном из японских заводов возникла следующая проблема: из-за частых перекуров токарей производительность труда в цехе была не слишком высокой. Поставить у каждого станка контролера – невозможно. Да и видеокамеру над каждым станком не повесишь. Во время «мозгового штурма», в котором принимали участие менеджеры, было найдено простое и остроумное решение, учитывающее человеческую психологию. Какое?

Ответ: «курилку» перенесли из дальнего помещения в центр цеха, установили ее на высоком постаменте и сделали стеклянной. Понятно, что на виду у всех особенно долго не покуришь. Производительность труда выросла.

II. «Друдлы» (doodles)². Изобретателем друдлов считается комедийный писатель Роджер Прайс. Друдл – это загадка-головоломка, рисунок, на основании которого невозможно точно сказать, что это такое (единственно правильного ответа нет). В данном изображении можно увидеть десятки различных ситуаций, друдл может быть всем, что ему припишут. Ответ не обязательно должен быть реалистичным, ему достаточно быть забавным, интересным и немного похожим не то, что изображено на рисунке. Например, для данного ниже друдла можно выделить такие варианты ответов:

¹ <http://www.brainstorming.ru/article/brainst2.htm>

² <http://www.superidea.ru/>
<http://vzroselayaigra.narod.ru/doodle.html>
<http://www.doodles.com/archive.html>

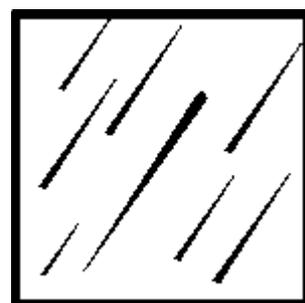


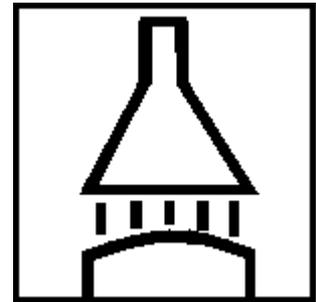
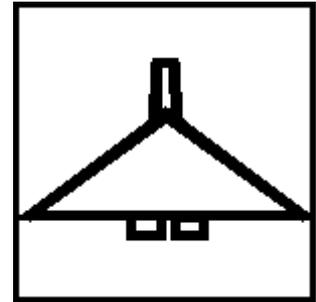
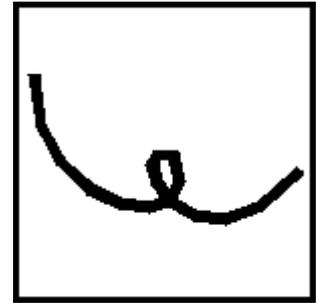
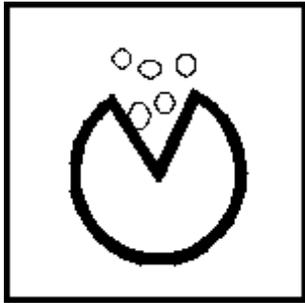
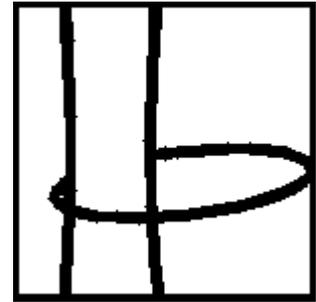
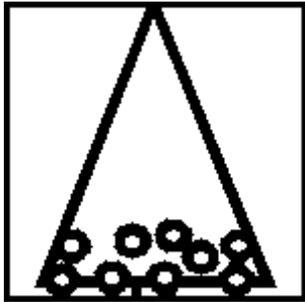
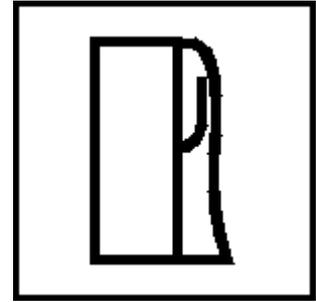
- человек в костюме с галстуком-бабочкой, защемленным дверью лифта;
- бабочка, взбирающаяся по веревке вверх;
- треугольник, целующий свое отражение в зеркале;
- флюгер на крыше дома;
- песочные часы, стоящие на столе;
- два громкоговорителя на столбе;
- шкаф с ручками;
- поля и мотыги, воткнутые в землю (вид сверху);
- книга с закладкой (вид с торца книги);
- коробка для шахмат;
- закрытое окно;
- уши дистрофика;
- стрекоза над дорогой и т.д.

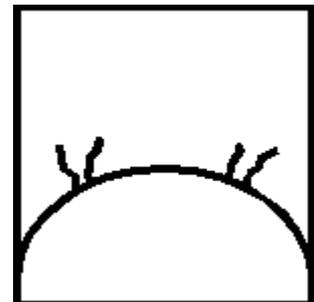
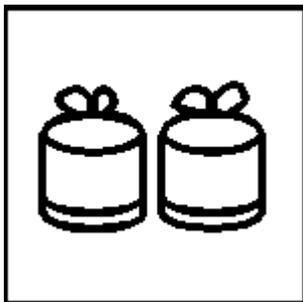
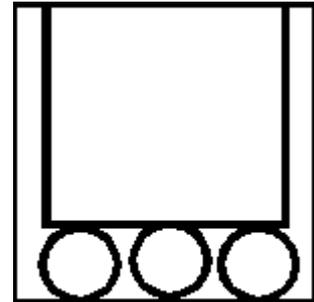
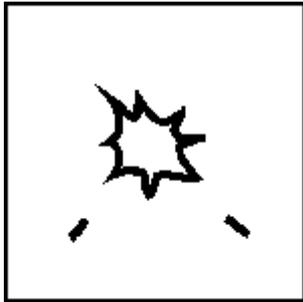
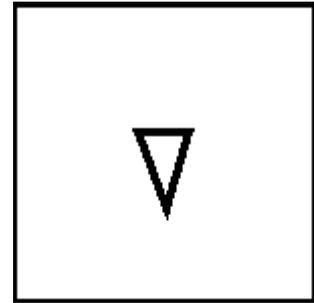
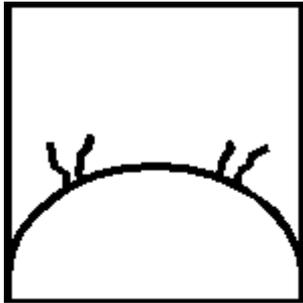
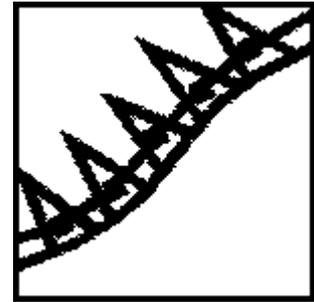
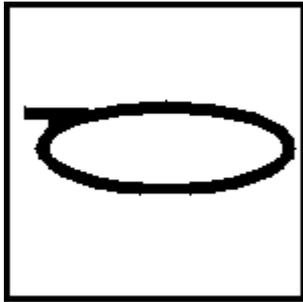
Друдлы принято использовать для приятного времяпрепровождения (как при разгадывании кроссворда или других головоломок), в тестировании и исследовании познавательных способностей человека, а также для осознанного развития творческих способностей, гибкости мышления и умения подойти к ситуации с разных сторон.

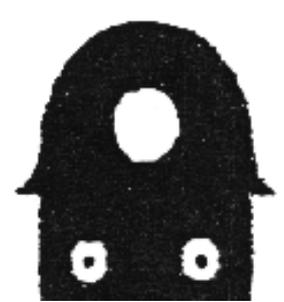
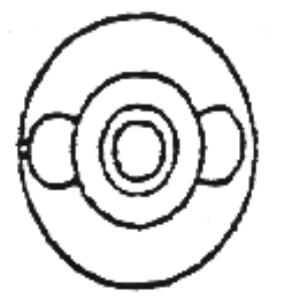
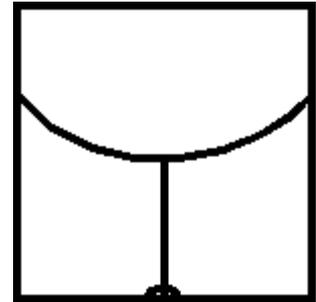
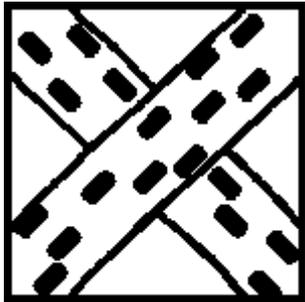
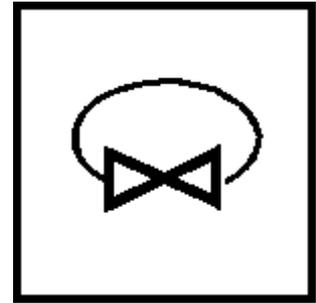
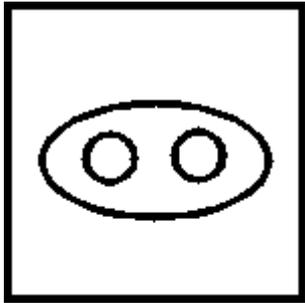
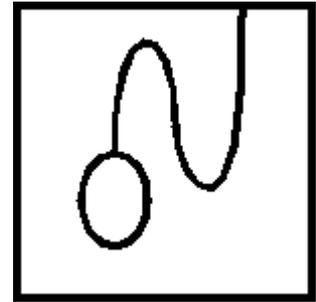
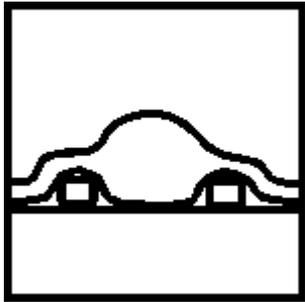
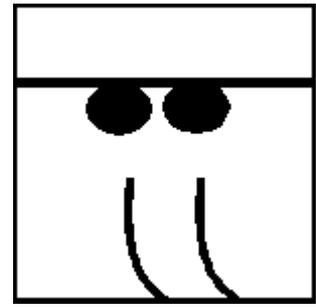
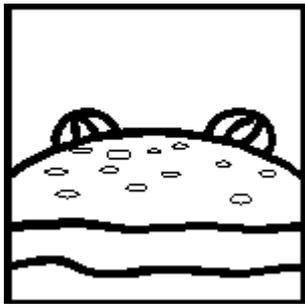
В данном Приложении представлен ряд друдлов. Группе для разогрева можно дать 2-3 любых друдла, на выбор.

Задание: Что это такое? Как это можно описать? Придумайте 3-5 различных вариантов описания того, что изображено на рисунке. Проявите свои креативные способности. Реально для каждого изображения возможно по 20-30 различных толкований.









Примеры использования метода «девятиэкранки»

Метод «девятиэкранки» базируется на использовании логики системного мышления (Г.С. Альтшуллер). В основе системного подхода *по объекту рукотворного мира* лежат следующие мыслительные шаги:

- выбирается объект и определяется его функция (О – Ф).
- рассматриваются основные составляющие этого объекта (подсистема), способствующие выполнению функции;
- находится группа или класс рассматриваемого объекта, а так же место его функционирования (надсистема);
- объект и его функция рассматривается в прошлом (прошлое О). Первый вариант: старинный объект. Второй вариант: объект человечеством не был создан, но надо выяснить, как выполнялась функция;
- объект и его функция рассматривается в будущем (будущее О). Первый вариант: улучшение какого-либо свойства рассматриваемого объекта. Второй вариант: объект не создается, но функция выполняется много лучше другим объектом.

В качестве средства системного мышления выступает девятиэкранная модель («чудесный экран» или «девятиэкранка»): место функционирования объекта и его класс, прошлое объекта или его функции, объект и его функция, будущее объекта или его функции, части объекта (составляющие элементы).

Например, если рассмотреть *самолет*: этот самолет для быстрой перевозки пассажиров по воздуху (функция), состоит он из мотора, двигателя с горючим, системы управления и корпуса с разными удобствами для пассажиров (подсистема). Самолет свое дело выполняет в воздухе, но ему надо быть еще в аэропорту для заправки, ремонта и посадки пассажиров (надсистема). Самолет относится к воздушному транспорту (классификация). Раньше были не такие самолеты. Они были менее удобные, летали недолго и низко над землей. Скорость у них была много меньше (первый вариант объекта в прошлом). В далеком прошлом люди только мечтали взлететь, и были неудачные попытки сделать это с помощью крыльев, которые привязывали к рукам прыгающих с высоты смельчаков (второй вариант прошлого). Самолеты в будущем будут еще лучше, чем сейчас. Для того, чтобы они не разбивались, их будут делать, например, резиновыми или со специальными парашютами. Самолеты будут более надежные, скоростные и удобные для пассажиров (будущее объекта).

первого варианта). Придет время, и люди откажутся от строительства самолетов, люди научатся перемещаться по воздуху на большой скорости с помощью индивидуальных летательных приспособлений (будущее второго варианта).

В основе системного подхода *по объекту природного мира* лежат следующие мыслительные шаги:

- выбирается объект (О) и перечисляются его разнообразные свойства и признаки;
- определяется подсистема природного объекта;
- определяется надсистема объекта: по месту обитания; по классу или группе, к которым он относится.
- рассматривается процесс развития объекта в прошлом.
- рассматривается развитие объекта в будущем.

Игры с применением метода «девятиэкранки» сегодня часто применяют для развития системного мышления у дошкольников. Для организации таких игр используют карточки с изображением объекта, линий его развития, составляющих частей и места функционирования. Игровое действие – составление «чудесного экрана» («девятиэкранки»). Алгоритм построения «девятиэкранки» просто и доступно описан для детей в стихотворении «Что-то»:

Если мы рассмотрим что-то...

Это что-то для чего-то...

Это что-то из чего-то...

Это что-то – часть чего-то...

Чем-то было это что-то...

Что-то будет с этим что-то...

Что-то ты сейчас возьми, на экранах рассмотри!

Т.е. в игре согласно этому алгоритму конкретный объект обозначается словом, указывается функция и т.д. Предполагаемый результат по итогам игр – к концу дошкольного возраста о любом объекте ребенок может системно размышлять: выделять его функцию (свойства), рассматривать его место и взаимосвязи с другими объектами, а также возможность преобразования во времени.

Диснеевская стратегия Мечтателя, Реалиста и Критика

Диснеевская стратегия признает, что разные люди обладают различными способностями. Один человек более способен быть Мечтателем, другой – Реалистом, третий – Критиком. Один из методов стимулировать творчество в коллективе – развивать у каждого умение проявлять себя на всех этих этапах. Другая стратегия заключается в выявлении и последующем использовании наиболее ярко выраженных способностей отдельных индивидуумов. При этом не следует закреплять за ними какую-то определенную роль, «навешивать ярлыки». Различные процессы по-разному стимулируют творческую способность на различных этапах творческого цикла.

У Диснея были разные комнаты для Мечтателя, Реалиста и Критика. Одна из комнат – комната Мечтателя, была сплошь увешана картинами, рисунками и цитатами, будящими воображение. В этой комнате был полный беспорядок и буйство красок. Никакой критики здесь не допускалось – только фантазии! В качестве пространства Реалиста у мультипликаторов были их собственные рабочие столы, оснащенные самой совершенной техникой и рабочим инструментом, необходимыми им для передачи фантазий. Все столы стояли в одной большой комнате, в которой все мультипликаторы могли видеть друг друга и общаться между собой. Критику у Диснея была отведена маленькая каморка под лестницей, в которой можно было изучать и оценивать первичные карандашные наброски. Комната всегда казалась тесной и жарко натопленной, отчего ее и прозвали «карцером».

Одна из наиболее действенных форм группового обучения и творчества основывается на том, что каждый человек обладает своей собственной картой мира. Иногда человек говорит: «Я не умею визуализировать, я не могу сделать того, что требуется от Мечтателя». Некоторые люди лучше всего чувствуют себя в роли Критика и 90% своей жизни проводят именно в этой роли. Способ, с помощью которого проблема или идея конкретного индивидуума излагается кем-то еще, может сам по себе послужить средством прояснения этой проблемы или обогащения идеи. Ключевой момент в управлении групповым творческим процессом заключается в способности разбивать привычные роли членов группы или команды на отдельные познавательные интерактивные процессы, создавая взаимодействие, необходимое для осуществления замысла. Для этого разработана специальная стратегия, которая подразумевает

обязательное сочетание всех трех стадий творческого цикла (Мечтатель, Реалист, Критик), обеспечение различных точек зрения членов группы на всех стадиях, поддержание равновесия в группе.

Следует отметить, что управление творческим циклом целой группы требует введения характерных для каждой фазы физических и психологических ограничений, которые направляют групповой процесс. Например, ограничение в количестве выработанных идей и во времени работы вызывает реакцию Критика и характерно для этой фазы. Само по себе ограничение в качестве поставленных целей способно вызывать разные реакции: долгосрочные цели ставятся для Мечтателей, краткосрочные – для Реалистов. Невербальные проявления (мимика, поза, жесты) также существенно отличаются для Мечтателя, Реалиста и Критика (Рис. 5), поэтому в процессе групповой работы участников знакомят с этими проявлениями и на разных фазах просят вести себя соответствующим образом.

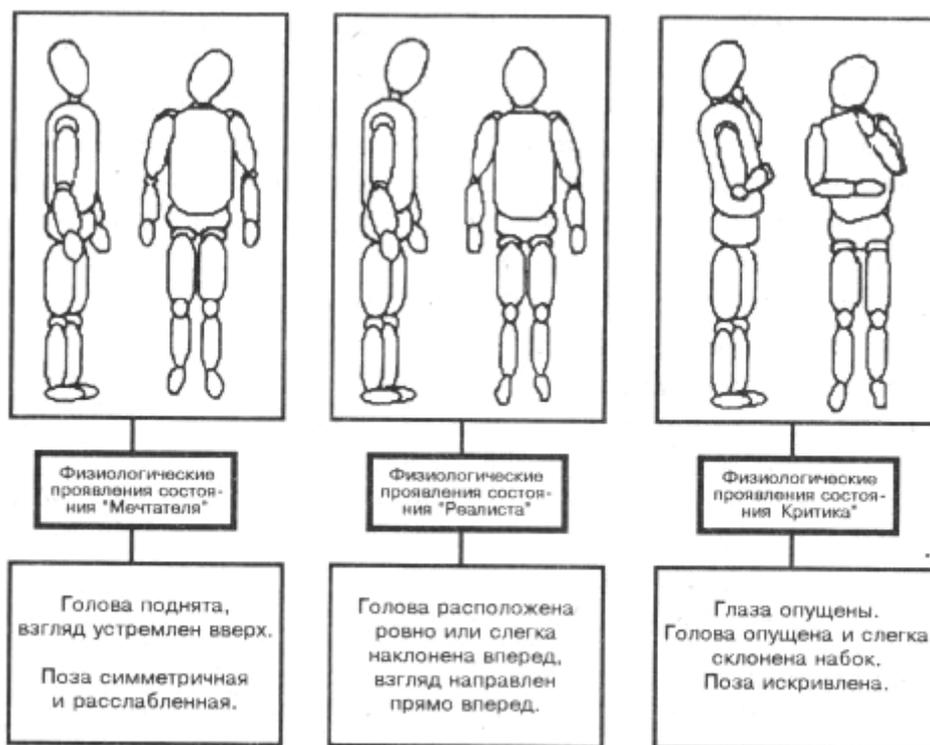


Рисунок 5 – Невербальные проявления разных состояний.

Приводимый ниже процесс разработан для применения Диснеевских стратегий в естественном процессе группового обучения и совместного творчества. Это так называемое «горизонтальное видение». При «вертикальном видении», когда все решает руководитель, в межличностных отношениях изначально присутствует элемент иерархии – начальник обеспечивает

подчиненного «правильной картой». В «горизонтальном видении» подразумевается, что люди действуют на равных и никаких «правильных карт» не существует. Термин «видение» также имеет важный смысл. Одна из задач данного упражнения состоит в том, чтобы использовать визуальные и символические мыслительные стратегии в групповом контексте.

Упражнение прояснит, какое влияние различные способы представления и определения «проблемного пространства» плана или замысла оказывают на способность к поиску потенциального пространства решений. Выполнять его лучше в группе из четырех человек, чтобы добиться достаточного разнообразия.

Упражнение проходит в три стадии: 1) Мечтателя; 2) Реалиста и 3) Критика.

На стадии Мечтателя один из участников группы («исследователь») должен описать план или замысел другим членам группы. Содержание замысла или плана ничем не ограничивается. Это может быть и деловой проект, и план летнего отдыха семьи – в зависимости от взаимоотношений членов группы.

Слушая выступающего, члены группы должны следить за тем, чтобы их стратегия и невербальное поведение соответствовали перспективе Мечтателя. Например, вместо того чтобы критически оценивать или судить о замысле и возможности его выполнения, каждый участник группы на данном этапе должен постараться «ясно увидеть в своем сознании, как будет представлено каждое отдельное действие в данном повествовании». Когда члены группы будут пытаться увидеть «масштабную картину», им следует слушать с поднятой головой и обращенным вверх взглядом, в симметричной расслабленной позе.

Когда исследователь закончит описание «проблемного пространства», членам группы надлежит определить, был ли получен ответ на следующие вопросы Мечтателя:

- Что вы намереваетесь делать? (В противоположность тому, что вы намереваетесь прекратить делать, избежать или бросить.)
- Почему вы намереваетесь это делать? Какова цель этого?
- Какова будет компенсация затраченных усилий?
- Каким образом вы узнаете, что вы ее получили? Когда вы ожидаете ее получить?
- Куда вы стремитесь прийти в будущем, воплотив этот замысел?

– Кем или подобным кому вы хотите стать в результате выполнения данного замысла?

Этап Мечтателя в процессе «горизонтального видения» фокусируется на представлении и расширении восприятия проблемного пространства конкретного плана или замысла. Эти вопросы могут помочь «исследователю» и остальным членам группы расширить, обогатить и прояснить их мысленную картину проблемного пространства данного замысла или плана.

На следующем этапе упражнения каждый участник группы (включая «исследователя») должен сделать несложную «раскадровку» плана или замысла. Данное «первое приближение» должно быть очень общим и включать весь план или замысел целиком. «Раскадровка» может быть выполнена в виде любой схемы или чернового наброска. Лучше всего сделать символическое или метафорическое изображение плана или замысла. Например, кто-то один может изобразить некий пейзаж, другой – нарисовать какую-то группу символов (прямоугольников, кружков и звездочек) и соединить их линиями и стрелками.

Каждый должен самостоятельно сделать собственную репрезентативную карту, не заглядывая в рисунки других. Таким образом, каждый рисует свою собственную картину данного проблемного пространства, включая «исследователя», который создает сводное изображение на основе всех четырех образных карт проблемного пространства. Затем участники группы обмениваются рисунками и обсуждают допущения и критерии, стоящие за каждым рисунком и толкованием. Сопоставление различных карт и допущений проблемного пространства обогащает представления о данном пространстве. «Видящие по горизонтали» должны дать объяснение своим рисункам, не выдвигая при этом никаких предложений или решений, не навязывая «исследователю» способ выражения замысла или плана, – они всего лишь показывают и объясняют свою «раскадровку». Далее члены группы могут рассмотреть следующие вопросы Реалиста.

– Каким именно образом будет осуществлен данный замысел?

– Каким образом вы узнаете, что цель достигнута? Как опробуете критерии исполнения?

– Кто будет это делать? (Назначьте ответственных лиц и заручитесь согласием тех, кто будет приводить данный план в исполнение)

– Когда будет осуществляться каждый этап? Когда будет выполнена общая задача?

- Где будет выполняться каждый этап?
- Почему необходим каждый конкретный шаг?

Во время обсуждения члены группы должны следить за тем, чтобы не отклоняться от стратегии и невербальных проявлений Реалиста. В процессе обсуждения всем членам группы следует сидеть прямо или слегка подавшись вперед, глядя прямо перед собой, выпрямив или слегка наклонив вперед голову. В когнитивном плане им следует действовать так, «как если бы» мечта осуществима и размышления касаются способов реализации данного замысла или плана. Следует установить приоритетность действий и определить, какие шаги нужно предпринять в краткосрочном плане. Каждому участнику группы также потребуется занять «вторую позицию» по отношению к другим участникам и взглянуть на план с нескольких разных точек зрения.

На стадии Критика в «горизонтальном видении» все отдельные «раскадровки» должны быть синтезированы в одну общую. Как правило, это осуществляет «исследователь», который должен установить обратную связь с группой и посмотреть, как его собственная карта проблемного пространства была дополнена каждым из членов группы. «Исследователь» вновь формулирует данный план или замысел и осуществляет «следующее приближение» путем создания новой или комбинированной «раскадровки».

После этого группа должна рассмотреть данную «раскадровку» «повторным взглядом». В соответствии с рекомендацией Диснея, группа должна отойти «достаточно далеко», чтобы этот повторный взгляд был эффективным. При этом группа может либо сама перейти в другое место, либо удалить «раскадровку» на некоторое расстояние от себя. Затем члены группы приступают к рассмотрению следующих вопросов Критика:

- Отвечает ли данный план критериям и целям, лежавшим в его основе?
- Почему кто-то мог бы возражать против этого нового замысла?
- На ком отразится этот новый замысел? Кто может ему содействовать или воспрепятствовать, какие у них для этого причины, и что им это сулит?
- Что положительного заключает в себе нынешний метод ведения дел?
- Каким образом можно сохранить все положительное при осуществлении данного плана или замысла?
- Когда и где вы не хотели бы осуществлять данный план или замысел?

В компании Диснея было принято, оценивая «раскадровку», рассматривать несколько различных перспектив и критериев, например: 1) весь

план целиком; 2) персонажей или индивидуумов, участвующих в осуществлении данного плана или испытывающих влияние от его реализации; 3) конкретные действия данных индивидуумов.

При «повторном взгляде» членам группы следует строго придерживаться стратегии и поведения Критика. Их цель состоит в том, чтобы, рассмотрев предмет с различных точек зрения и отыскав слабые места в ходе логических рассуждений о том, «что произойдет, если» возникнут проблемы, подобных проблем избежать. При этом весьма полезно сидеть в небрежной позе, с опущенной, слегка склоненной набок головой и взглядом, также обращенным вниз.

Для того чтобы быть «конструктивными» критиками, участники группы, прежде всего, должны определить, какие критерии были соблюдены и, по мере возможности, сформулировать свои критические замечания в форме вопросов.

После того как все вопросы собраны воедино, группа может назначить нового «исследователя» или же может продолжить циклическое повторение всех фаз, постепенно дорабатывая данный план.

Итак, весь процесс сводится к следующим этапам:

1. «Исследователь» излагает (в течение 5 минут) план или замысел. Члены группы используют стратегию и невербальное поведение Мечтателя.

2. Члены группы изучают вопросы Мечтателя, чтобы яснее и полнее воспринять «проблемное пространство» плана или замысла.

3. Каждый, включая «исследователя», рисует простую «раскадровку» или визуальную карту проблемного пространства (это должно занимать не более 5 минут).

4. Участники группы сравнивают рисунки, поясняют их и обсуждают лежащие в их основе критерии и допущения. Обсуждение рисунка каждого участника также не должно продолжаться более 5 минут.

5. После этого члены группы переходят к вопросам Реалиста, используя его стратегию и невербальное поведение, чтобы определить дальнейшие конкретные шаги и действия.

6. Все отдельные «раскадровки» синтезируются «исследователем» в одну общую, после чего следуют вопросы Критика с использованием достаточно удаленной стратегии и невербального поведения.

7. Группа продолжает циклическое движение через все фазы, постепенно дорабатывая этот план.

Виды групповых дискуссий (по Т.С. Паниной и Л.Н. Вавиловой)

«Панельная дискуссия»

Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Дискуссия проводится в больших группах (свыше 40 человек). Проблема дискуссии формулируется руководителем; участники делятся на микрогруппы по 6-8 человек, которые располагаются в аудитории по кругу. Члены каждой группы выбирают представителя или председателя, который будет в процессе дискуссии отстаивать их позицию. В течение 15-20 минут в микрогруппе обсуждается проблема и вырабатывается общая точка зрения.

Затем представители групп собираются в центре круга и получают возможность высказать мнение группы, отстаивая ее позиции. Остальные участники следят за ходом обсуждения и тем, насколько точно представитель микрогруппы выражает общую позицию. Они не могут высказывать собственное мнение, а имеют возможность лишь передавать в ходе обсуждения записки, в которых излагают свои соображения. Представители групп могут взять перерыв, чтобы проконсультироваться с остальными ее членами.

Панельное обсуждение заканчивается по истечении отведенного времени или после принятия решения. После окончания дискуссии представители групп проводят критический разбор хода обсуждения, а решения принимаются уже всеми участниками. Важно, чтобы все участники «панельной дискуссии» были заинтересованы в решении обсуждаемой проблемы, только тогда внимание аудитории не будет переключаться на посторонние предметы. Если занятие проводится в актовом зале, то обсуждение проблемы представителями микрогрупп может происходить на сцене.

Разновидностями «панельной дискуссии» являются «форум-обсуждение», «симпозиум», дебаты, «круглый стол», «аквариум». Цель и механизмы проведения «форума-обсуждения» сходны с традиционной «панельной дискуссией», но в конце мнениями обмениваются все участники, а не только представители микрогрупп. «Симпозиум» – более формализованное, регламентированное по сравнению с обычной «панельной дискуссией» обсуждение. В ходе него участники выступают с сообщениями, в которых раскрывают свою точку зрения на интересующую проблему, после чего отвечают на вопросы присутствующих. Обсуждение, как правило, ведется через ведущего.

Содержание «аквариума» тесно определено противоречиями, разногласиями, а подчас и конфликтами участников по определенному вопросу. Цель: предоставить участникам возможность свободного включения в обсуждение проблемы и выхода из него. Проведение «аквариума»: 5-6 участников вместе с руководителем садятся в круг. Они – «рыбы». Вокруг них становятся остальные участники группы, они – «рыбаки». Члены внутреннего круга («рыбы») активно участвуют в обсуждении предложенного руководителем вопроса. «Рыбаки» наблюдают и вступают тогда, когда чья-либо версия их заинтересовала; они дополняют, задают вопросы, конкретизируют. При этом «рыбак» должен встать рядом с «рыбой», которая его привлекла своей версией. После обсуждения одной проблемы (вопроса) участники меняются местами (те, кто стоял за пределами круга, садятся в круг). Желательно, чтобы все участники побывали в кругу.

Другой вариант такой дискуссии: группа делится на две части, одна половина садится в центр, вторая располагается вокруг них. Участники в центре ведут дискуссию на заданную тему, а те, кто окружает их, внимательно наблюдают (каждый за одним – двумя участниками). При этом фиксируются: активность, характер предложений, критика, эмоциональные реакции. Затем проводится «общая дискуссия» – сопоставление оценок.

«Снежный ком»

Цель: наработка и согласование мнений всех членов группы.

При использовании этой техники в активное обсуждение включаются практически все участники. Количество человек может достигать 30-35. Для проведения этого вида дискуссии понадобятся большое количество карточек (половина листа А4) и маркеры. Участникам раздается по 4-8 карточек. Каждому предлагается написать по 4-8 вариантов решения какого-либо вопроса (например, перечислить критерии оценки деятельности методических объединений, профессионально значимые качества методиста, профессиональные компетенции выпускника и др.). На каждой карточке пишется только один вариант.

Участники объединяются в пары. В результате обсуждения пара отбирает наиболее согласованные предложения-карточки. Их должно быть чуть больше половины от общей суммы карточек (например, из 10 карточек оставить только 6). На третьем этапе участники объединяются в четверки и также путем

дискуссии в микрогруппе оставляют чуть больше половины карточек от общей суммы (например, из 12 оставить 7). Представитель от группы защищает общие наработки, демонстрируя карточки аудитории. После этого карточки, зафиксированные на доске, комментируются каждой группой, а затем проводится классификация и систематизация предложений, выделяются сходные варианты.

Если группа многочисленная, то может использоваться такая схема: индивидуальная работа – работа в тройках – работа в шестерках – пленарное обсуждение наработок. Представление карточек со своими наработками группы могут осуществлять по принципу дополнения: после того как микрогруппа, первой выполнившая задание, представит свои предложения, все остальные сопоставляют свои карточки с выставленными на доске и убирают совпавшие предложения. Точно такую же работу участники проводят после выступления каждой последующей микрогруппы, выставляя на доску только не повторяющиеся предложения.

Примечание: при индивидуальной работе и работе в парах записи на карточках могут вестись ручкой. Для представления согласованных мнений от микрогруппы в 4-6 человек записи делаются маркером с соблюдением следующих правил:

- писать следует печатными буквами, чтобы было понятно всем;
- размеры букв должны быть такими, чтобы текст можно было прочитать с расстояния 7-8 м;
- на карточке в пол-листа формата А4 должно быть не более трех строчек.

«Квадро» (Quadra)

Многие дискуссии становятся неконструктивными из-за того, что участники изначально не определили свои позиции по обсуждаемому вопросу. Метод «квадро» помогает выявить имеющиеся мнения, увидеть сторонников и противников той или иной позиции, начать аргументированное обсуждение вопроса.

Цель: выяснение и обсуждение мнений в группе (получение обратной связи) относительно высказанных преподавателем или кем-то из обучающихся тезисов и суждений. Данный вид дискуссии может быть использован как метод активизации слушателей на лекции.

На плакате или доске записывается тезис, например: «Воспитать конкурентоспособного рабочего может только тот мастер (преподаватель), который сам успешен на рынке труда». Все участники одновременно показывают цифру на карточке «квадро», отражающую их мнение по этому тезису:

1	2	1 – согласен
		2 – согласен, но...
3	4	3 – не согласен, но... (вариант – затрудняюсь)
		4 – не согласен

Преподаватель констатирует представленный характер мнений. Если цифры значительно отличаются, то необходимо обсуждение. Сначала высказывают свои аргументы те участники, которые согласны с выдвинутым тезисом (показали цифру 1), их дополняют участники, показавшие мнение 2 («согласен, но...») и т.д.

При большом количестве участников проработка тезисов происходит сразу в группах по 5-6 человек. На карточке демонстрируется мнение всей группы. Спорные вопросы выносятся на общую дискуссию. Участники получают тезисы, напечатанные на листе бумаги (до 15 тезисов). Сначала работа с тезисами осуществляется индивидуально. Затем все садятся в круг. Зачитывается одно высказывание. Все участники обозначают свою позицию, и начинается дискуссия.

После того как все уже подняли карточки, участники по очереди сообщают свое мнение: по первому вопросу – соседу слева, по второму – соседу справа. Таким образом происходит обмен различными или сходными мнениями.

Вариантом «квадро» выступает техника «*светофор*». Каждый участник получает карточки. Преподаватель зачитывает тезисы по одному. Участники, согласные с тезисом, поднимают зеленую карточку, несогласные – красную, сомневающиеся и воздерживающиеся от решения – желтую.

Примечания:

– этот метод позволяет узнать мнения всех участников: никто не остается только зрителем.

– у многих участников уже вскоре после начала игры возникает живой интерес, обусловленный желанием узнать причины расхождения во взглядах и обосновать свое мнение.

– желательно подготавливать такие тезисы, к которым у членов группы предположительно несходное отношение: если мнение всех участников по какому-то вопросу в основном совпадает, то интерес к игре быстро остывает.

– всякий раз необходимо предоставлять участникам несколько минут на обдумывание решения. Если тезис требует обсуждения, участников просят обосновать их положительную или отрицательную реакции, а если дискуссия угасает, следует переходить к следующему тезису.

– этот метод не применяется, если по времени нет возможности провести дискуссию. Простое поднятие карточек малорезультативно.

«Приоритеты»

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Каждый участник получает листок с тезисами по определенной теме. Преподаватель дает первое задание: участники должны расположить тезисы в соответствии с собственным мнением в порядке убывания приоритетов. Для этого высказывания оцениваются по десятибалльной шкале. На выполнение задания отводится 10 мин. Участники разбиваются на группы по 4-5 человек в каждой. В группах они разрабатывают единую систему приоритетов. Если группа не приходит к единому мнению относительно какого-то тезиса, то этот тезис отмечается особо, доводы «за» и «против» также фиксируются для дальнейшего обсуждения данного случая на общем собрании. Затем все участники собираются для совместной дискуссии. Малые группы докладывают о своих результатах и спорных случаях. Если участниками должно быть принято общее решение (например, требуется определить, какая методическая проблема является наиболее актуальной для учебного заведения), то теперь, как и ранее в малых группах, все должны прийти к соглашению о приоритетах.

Как вариант такой дискуссии вместо тезисов, напечатанных на одном листке, каждая малая группа получает несколько карточек, на которых напечатаны отдельные тезисы. При этом обсуждение станет более оживленным, а фаза индивидуальной работы будет отсутствовать. Участники получают не готовые тезисы, а чистые листки, складывают их пополам вдоль и разделяют на 10 граф. По каждому вопросу участник записывает в графах на левой половине листа 10 важнейших, по его мнению, аспектов (например,

какими профессиональными компетенциями должен владеть выпускник профессионального училища). Лишь после этого дается новое задание: распределить эти аспекты в соответствии с их значимостью (обозначить приоритеты). С этой целью на правой стороне листа выставляются оценки по десятибалльной системе. Важно, что суть состоит не в выработке единого мнения группы, а в том, чтобы получить представление о многообразии аспектов темы: заполненные листки кладутся затем на стол, к которому все участники подходят и изучают результаты.

Вместо баллов, проставляемых на листках, можно использовать цветные фишки (или мелкие предметы), которые участники получают заранее. Возле каждого аспекта на плакате можно положить разное количество фишек. Оценка значимости того или иного аспекта темы становится очень наглядной благодаря зрительному восприятию фишек.

Еще один вариант – письменная дискуссия (обсуждение темы с визуализацией) Цель: выявление и фиксация мнений участников относительно определенной темы с последующим коллективным обсуждением. На разных столах лежат подготовленные плакаты с начатыми фразами либо с высказываниями, побуждающими к дискуссии, например: «Личностно ориентированное обучение в системе профессионального образования в полном объеме невозможно, поскольку существует очень жесткий профессиональный стандарт», «Подготовить конкурентоспособного рабочего может только мастер (преподаватель), сам успешный на рынке труда» и др. На столах также лежат маркеры. Участники обходят столы и записывают свои мнения, возражения, согласие, вопросы. Затем все плакаты вывешиваются для ознакомления. Выбираются злободневные вопросы, формулируются предложения-стимулы, которые могут побудить слушателей к дискуссии.

«Круги»

Цель: актуализация и обмен опытом (профессиональным, социальным и др.) и знаниями по заданной теме.

Участники разбиваются на пары. Пары садятся или встают в круг лицом друг к другу; все вместе образуют два круга – внешний и внутренний. Пары ведут диалог на заданную преподавателем тему. По знаку преподавателя диалоги завершаются, и партнеры прощаются друг с другом. Каждый из партнеров переходит на место своего левого соседа: теперь состав пар

изменяется, и новые пары начинают обсуждать новую объявленную педагогом тему. Переходы происходят при каждой смене темы или вопроса. В целом каждый участник беседует не более чем с шестью партнерами, иначе интерес начинает пропадать.

Как вариант: после объявления темы участники записывают результаты своих диалогов на карточках, которые потом используют во время общего обсуждения. Работа начинается с обсуждения тем относительно общего характера, для которых достаточно недолгого обмена мнениями. Затем вопросы становятся все более конкретными или личными, время обсуждения соответственно увеличивается. После обсуждения последней темы пары объединяются в группы из четырех человек и работают над темой дальше, получив от преподавателя четко сформулированное задание.

Примечания:

– в то время как в группе дискуссию обычно ведут лишь несколько участников, при использовании этого метода в беседе активно участвуют все;

– данный метод особенно хорош для обсуждения тем, по которым у участников имеются знания или опыт: именно это и должно быть активизировано для дальнейшей работы;

– диалоги должны быть достаточно продолжительными, чтобы могли высказаться оба собеседника (не менее 5 мин), но не слишком затянутыми, чтобы не исчез положительный импульс, возникающий в начале разговора (не более 15 мин);

– преподаватель должен четко разъяснить, что эта дискуссия не ставит целью исчерпывающего обсуждения тем, а должна лишь помочь участникам понять тему или сосредоточиться на ее главном содержании.

«На линии огня»

Цель: активизация противоречий и оживление затянувшихся дискуссий, тренинг умения аргументировать свое мнение и понимать противоположную позицию.

Участники становятся в две шеренги лицом друг к другу так, что каждый имеет непосредственного противника. Одна партия отвечает за аргументы «за», другая – за аргументы «против». Все пары одновременно начинают дискуссию по предлагаемому преподавателем положению. Один называет только доводы в пользу, другой – против этого положения. Каждый старается убедить

противника в своей правоте. Через 3-4 минуты они меняются местами и меняют аргументацию на противоположную: теперь участники должны научиться использовать аргументы противной стороны. Еще через 3-4 минуты спор прекращается. На общее обсуждение выносятся следующие вопросы: «Какие аргументы были использованы?», «Произошло ли сближение?», «Удалось ли кого-то убедить?», «Какими аргументами?», «Чью сторону было легче отстаивать?»

Как вариант: положения, выносимые на обсуждение, высказываются участниками самостоятельно. Группам предоставляется 20-30 минут времени на подготовку с использованием информационных материалов. Одна группа разрабатывает доводы «за», другая – «против». Затем группы становятся в две шеренги друг против друга. Первый участник стороны, выступающей «за», в течение одной минуты излагает один или два своих аргумента. После этого его останавливают и предоставляют возможность первому участнику от противной стороны привести один или два довода «против». Так, при строгом соблюдении временных рамок ведется спор. В заключение проводится общая открытая дискуссия.

Примечания:

- все активно участвуют в дискуссии;
- все говорят одновременно, поэтому говорящего слышит только его противник. В таких условиях многим участникам легче высказаться;
- эта игра проходит шумно и весело;
- некоторые участники приходят в замешательство, когда им предлагают отстаивать положения и приводить доводы, которые они не разделяют и не считают своими;
- этот вид дискуссии особенно хорош для участников, которым в их профессиональной деятельности (образование, торговля, политика) часто приходится кого-то убеждать.

«Идейная карусель»

Цель: организация последовательного обсуждения предложенных вопросов с последующим принятием коллективного решения; актуализация знаний и выявление имеющегося опыта. Данное интерактивное взаимодействие порождает синергетический эффект. Чужие идеи дорабатываются, развиваются и дополняются, уменьшается шанс упустить конструктивную мысль.

Материалы: листы бумаги.

Каждому члену микрогрупп (по 4-5 человек) раздается чистый лист бумаги и всем задается один и тот же вопрос. Без словесного обмена мнениями все участники записывают на своих листках бумаги спонтанные формулировки ответов на него. Листки с записями в режиме дефицита времени передаются по кругу по часовой стрелке соседям по микрогруппе. При получении листка с записями каждый участник должен сделать новую запись, не повторяя имеющиеся. Работа заканчивается, когда к каждому вернется его листок. На этом этапе записи не анализируются, не оцениваются и не отбираются (в этом проявляется некоторое сходство данной методики с «мозговым штурмом»). В микрогруппах происходит обсуждение сформулированных участниками ответов, предложений и выделение в итоговый список наиболее важных, актуальных из них. Затем производится обмен результатами наработок микрогрупп. Все микрогруппы предлагают по очереди свои формулировки из итогового списка. Если формулировка не встречает возражений других групп, она включается в окончательный общий список.

Как вариант: группы располагаются в пространстве аудитории по кругу. Каждой группе выдается лист бумаги с вопросом, проблемным заданием и дается время на обсуждение. Дискуссия в микрогруппе заканчивается записью общего решения на выданном листе с вопросом. Затем каждый лист с вопросом и написанным решением передается по часовой стрелке следующей группе, которая после обсуждения также фиксирует свое мнение на этом листе. Процедура повторяется столько раз, сколько предложено вопросов и сколько создано микрогрупп. По окончании работы каждой группе возвращается выданный первоначально лист и дается время на анализ и согласование записанных на нем точек зрения или решений. После этого группы озвучивают результат своей работы. Подводятся итоги, анализируется работа групп совместно с преподавателем.

Ролевая дискуссия

Данная форма проведения дискуссий построена на обсуждении вопроса в соответствии с определенной ролью, которая обозначена заранее. Обязательное условие успешной ролевой дискуссии: участники не должны знать о позициях остальных, но вести себя в соответствии с полученной ролью.

Цель этого вида дискуссии – определение ролевых позиций, их слабых и сильных сторон, а также выявление значимости той или иной роли в определенной ситуации.

Задается тема дискуссии (выбирается либо преподавателем в целях прояснения какого-либо вопроса, поведения, позиций слушателей в данной ситуации, либо самими слушателями, что раскрывает их интересы). Распределяются роли с описанием их характеристик (на карточках или устно). Можно дать участнику не свойственную ему роль, чтобы он осознал свои слабые и сильные стороны. Дается время на подготовку. В течение 10-15 минут идет дискуссия. Остальные члены группы наблюдают: они должны угадать, кто какую роль исполнял, и объяснить, что указывало именно на эту роль. Может быть проведен второй раунд дискуссии со сменой ролей либо с другими участниками. Смена ролей заставляет одного научиться слушать и видеть окружающих, а другого – раскрыться по-новому, вопреки своему привычному имиджу.

Описание некоторых ролей:

«Организатор» – обеспечивает выявление всех позиций, побуждает участников высказаться, стремится к тому, чтобы высказались все, задает уточняющие вопросы, заинтересован ходом дискуссии, подводит промежуточные и окончательные итоги. Свою позицию высказывает последним.

«Инициатор» – захватывает инициативу с самого начала, отстаивает свою позицию с помощью аргументов и эмоционального напора.

«Соглашатель» – выражает свое согласие с любыми точками зрения и поддерживает все высказывания говорящих. Для него главное – это не поиск наилучшего решения, а мирные, бесконфликтные взаимоотношения участников дискуссии.

«Оригинал» – как правило, не ввязывается в спор, но время от времени выдвигает неожиданные, парадоксальные, одному ему понятные предложения, связь которых с сущностью обсуждаемых вопросов не всегда ясна. Вмешивается в общий ход разговора не менее трех, но не более пяти раз. В споре участвует мало.

«Заводила» – с самого начала стремится захватить инициативу в обсуждении и склонить группу к своему мнению. Не желает кого-либо

слушать, если мнение другого не совпадает с его идеями. Эмоционален, напорист, эмоции – хотя и через край, но, в основном, положительные.

«Спорщик» – встречает в штыки каждое предложение, любое высказывание и защищает противоположные точки зрения.

«Молчун» – всячески избегает прямого ответа на вопрос; никто не должен понять, какой точки зрения он придерживается.

«Деструктор» – все время нарушает плавное течение дискуссии (что-то роняет, не вовремя хихикает, громким шепотом просит соседа подвинуться и т.д.).

Задания для наблюдателей:

- наблюдать за конкретным человеком;
- фиксировать удачные моменты дискуссии;
- проследить логику дискуссии;
- определить, что помогало, и что мешало вести дискуссию.

Примечание: При организации обсуждения необходимо уделять внимание выработке навыков общения и сотрудничества. В процессе дискуссии происходит столкновение различных точек зрения. Одно из самых трудновыполнимых для учащихся правил поведения заключается в том, что следует различать личность обучающегося и ту роль, которую он исполняет в процессе групповой работы. Так, «инициатор» может высказывать любые, даже самые фантастические идеи, при этом остальные члены группы не должны подвергать его насмешкам за нереальность выдвигаемых положений. Другой случай: роль «контролера» закономерно предполагает критику, но критику обоснованную, конструктивную. При этом и сам критик, и его оппонент должны чувствовать границы диалога и не переносить конфликтную ситуацию за рамки учебной задачи в межличностный план.

«Мыслительные шапки»

Эта методика является разновидностью ролевой дискуссии, только вместо исполнения ролей предлагается участвовать в дискуссии в соответствии с определенной мыслительной стратегией.

Цель: отработка умений видеть и принимать разные мыслительные стратегии и подходы к решению проблемы.

Материалы: шапки или эмблемы из цветной бумаги, плакаты, бумага для записей, мел для очерчивания внутреннего и внешнего кругов. Пять шапок (или

эмблем) разных цветов символизируют пять различных подходов к анализу проблемы, поиску решений и аргументации:

белый – призывает «нейтральные» факты, цифры и информацию, аргументирует «весом фактов»;

красный – выражает эмоции и чувства, наполнен интуицией и догадками (позитивными и негативными);

черный – несет трудности, невозможность решения, негативные оценки, т.е. выполняет роль «адвоката дьявола»;

голубой – означает холодную удаленность, контроль над собой и над другими «шапками» (держит внутренний стержень дискуссии);

желтый – характеризуется оптимизмом, радостью жизни, ожиданием будущего; позитивен и конструктивен.

Значение цветовой символики следует сделать зримым и ясно записать. Можно вывесить плакаты, например, на белом плакате написать: «факты, цифры, информация» и т.д. Пятеро участников выбирают себе шапки, надевают их и тем самым обозначают свою позицию в разговоре. После небольшой подготовки они проводят первый раунд дискуссии. Через 10 мин участники меняются шапками и, соответственно, линией аргументации (два раза по кругу). Остальные слушатели наблюдают за дискуссией из внешнего круга. Для них возможны следующие задания: язык тела, качество аргументации, воздействие смены шапок на отдельных спорщиков. По окончании слово имеют непосредственные участники, а затем наблюдатели. Эта методика может иллюстрировать смену перспектив и множественность точек зрения и способов мышления.

Как вариант: Пары или маленькие группы выбирают один цвет, потом совместно готовят дискуссию, выбирают спорщиков, которые сменяются через каждые 10 минут. Возможна смешанная форма: два участника и один постоянный наблюдатель. Носитель голубой шапки имеет компетенцию «ведущего дискуссии» внутри раунда. Он регулирует время смены шапок в зависимости от течения и интенсивности дискуссии.

«Позиции»

Цель: осуществление невербального обмена мнениями.

Участники стоят в центре аудитории. Преподаватель объясняет, что один угол помещения отводится для положительных ответов, а противоположный

ему – для отрицательных. Необходимо выразить свое отношение к высказанным преподавателем суждениям, заняв позиции на диагонали, проходящей из угла «+» в угол «—». После высказанного преподавателем тезиса, например: «Развитие личности учащегося важнее его профессиональной подготовки», участникам дается немного времени, чтобы каждый из них мог занять соответствующий угол и сравнить свою позицию с позициями других участников. Участникам, занимающим крайние позиции, задается вопрос, чем они могут обосновать свое положительное или отрицательное отношение к данному тезису. Объяснения выслушиваются группой и преподавателем без комментариев и обсуждения. Затем преподаватель высказывает следующее положение и т.д.

Как вариант: Можно попросить обосновать свою позицию не только тех, кто занял крайние, полярные точки, но и других участников. При этом возникает общая дискуссия. Только обсудив все важнейшие моменты, можно переходить к следующему тезису. Если кто-то обнаружит, что его убедили аргументы представителей противоположной стороны, он может оставить свою позицию и «переметнуться» или приблизиться к ним. Вместо устного предъявления тезисов используется показ слайдов. Вопрос задается так: «Соответствует ли изображение на слайде нашей теме? Связываю ли я его с темой? Отвечает ли оно моему представлению о теме?» Это дает возможность для эмоционального и ассоциативного освоения темы.

Примечания:

– эта форма дискуссии не обеспечивает полноты обсуждения; главная ее задача – выслушивание различных мнений и принятие их как данности. В данном случае важно увидеть все разнообразие позиций, а не добиться согласия участников. При выполнении этого упражнения невозможна ситуация, когда у кого-то отсутствует собственное мнение. Каждый участник: занимает на линии ту или иную позицию;

– при использовании данного метода может возникнуть нечто вроде давления со стороны группы, если кто-то из участников не хочет отходить далеко от остальных, т.е. присоединяется к общему мнению. Чтобы избежать этого, следует до начала упражнения подготовить такие тезисы, которые могут быть четко отвергнуты или приняты участниками на основе их личного отношения (например: «Я уже был однажды преподавателем на семинаре»). Так каждый опробует ситуацию, когда он противопоставляет себя другим.