

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ДИСКУССИИ В УЧЕБНОМ СИТУАЦИОННОМ ЦЕНТРЕ**

**А.И. Митин**

**Россия, г. Москва**

*Дискуссия* используется как способ организации совместной деятельности людей с целью оперативного и эффективного решения стоящих перед ними задач.

Групповая дискуссия в рамках учебного занятия (да и вообще на любом совещании), как правило, проводится после того, как отдельные участники высказали свою точку зрения по поводу предполагаемого решения. В условиях учебного ситуационного центра (УСЦ) дискуссия идет на двух уровнях: 1) на уровне *микрогруппы* (т.е. некоторой части учебной группы) до достижения консенсуса в микрогруппе; 2) между микрогруппами до выработки общего решения (достижения учебной цели занятия). Дискуссия несет смысловую нагрузку именно как метод интенсификации и стимулирования *групповых* процессов, осуществления взаимовлияния и сплочения внутри группы и, в конечном итоге, как способ выработки эффективного управленческого решения (поскольку группа обладает бóльшим, чем отдельный участник, объемом и разнообразием информации).

Считается, что проблемная лекция в условиях УСЦ [3] становится наиболее действенной, если преподавателю удалось инициировать и поддержать дискуссию в учебной группе, причем с конструктивным анализом всех ответов и выступлений (этот дидактический прием наиболее характерен для небольших учебных групп). Цель действий преподавателя во время дискуссии – привлечение обучающегося к аргументации своих тезисов, к обоснованию и доказательству своей точки зрения. В связи с этим организация дискуссии требует от преподавателя глубоких знаний по существу обсуждаемой проблемы, убежденности своей аргументации, тактичности при взаимодействии с обучающимися, ораторского мастерства. Естественно,

дискуссия в ходе проблемной лекции не должна быть самоцелью, не должна снижать уровень научности и информативности лекционного материала.

На совещании применимы свободные, программированные и промежуточные (компромиссные) дискуссии.

*Свободную дискуссию* отличают спонтанность развития и невысокая организованность. Такая дискуссия не имеет жесткого регламента и поддерживает свободу высказываний, что стимулирует активность участников и расширяет поле возможных точек зрения и подходов к решению проблемы. Некоторая неорганизованность дискуссии может привести к потере ее цели, спровоцировать хаос и неразбериху. Считается, что свободная дискуссия малоэффективна в условиях жесткого регламента «традиционного» учебного занятия (или совещания), однако при организации «мозговых штурмов», предполагающих активную внутригрупповую работу участников, свободная дискуссия является определенным залогом продуктивности [5]. Более того, «набрасывание» (генерация) идей в ходе свободной дискуссии с последующей их фильтрацией и отбором результатов обеспечивают повышение креативности «мозгового штурма». Несомненно, эффективное достижение результата при такой дискуссии во многом зависит от мастерства и коммуникативной компетентности руководителя дискуссии (преподавателя).

*Программированная дискуссия* предполагает наличие определенного сценария (алгоритма, плана), регламентирующего последовательность шагов дискуссии и функциональное разделение участников. Ход такой дискуссии рационально направлен на достижение поставленной цели. Однако программированная дискуссия естественно ограничивает инициативу участников.

Локальные дискуссии в микрогруппах с целью достижения компромиссов по отдельным аспектам проблемы называются *промежуточными (компромиссными)*; по форме они могут сочетать (в разумных пределах) черты свободных и программированных дискуссий.

Принципиально важно, что правильно организованная дискуссия вводит обучающихся в процесс *коммуникации*, «рамка» которой устанавливается и

отслеживается преподавателем. В этом процессе обучающиеся спонтанно или организованно выбирают определенные функциональные позиции, основными из которых являются [1]:

- *автор* тезиса, который должен быть понятным другим;
- *понимающий*, который воспринимает утвердительный или вопросительный тезис;
- *критик*, создающий собственную гипотезу (как правило, альтернативную и более развитую) относительно высказывания автора;
- *арбитр*, замещающий многие противостоящие точки зрения одной, более абстрактной, используемой для сравнения точек зрения и для нахождения границ справедливости каждой из них;
- *организатор*, совмещающий все виды коммуникативных функций в единое коллективное мыследействие и контролирующий соответствие конкретного коммуникативного действия типу, выбранному участником коммуникации.

В обсуждении проблемы на совещании могут встретиться следующие *типовые проявления* участников [2], которые в целом мешают проведению дискуссии и в силу этого требуют определенного воздействия со стороны руководителя (преподавателя):

**Спорщик.** Ни в коем случае нельзя позволить ему завладеть ходом дискуссии. Самое лучшее – предоставить группе участников совещания возможность самим нейтрализовать его активность, опровергнув его утверждения.

**Позитивист.** Его содействие дискуссии полезно, поэтому можно специально стимулировать его активность, «втягивая» его в дискуссию вопросами типа «А как вы думаете?», «Что вы считаете по этому поводу?» и т.п.

**Всезнайка.** Нужно постоянно призывать остальных участников совещания занять определенную позицию по отношению к его утверждениям, но при этом твердо следовать повестке дня.

Словоохотливый. Нужно тактично прерывать его, ограничивать его выступления, напоминая о регламенте занятия (повестке дня совещания) и оставшихся нерешенных вопросах.

Застенчивый. Нужно часто простыми высказываниями укреплять его уверенность: «Вы точно подметили», «Вы верно подчеркиваете», «Развейте свою мысль» и т.п.

Негативист. Желательно оценить его знания и опыт, но не следует открыто противопоставлять его утверждения другим (во избежание конфронтации).

Пассивный. Можно попробовать «втянуть» его в дискуссию, задавая конкретные вопросы или обращаясь с просьбой привести примеры из сферы его интересов, его профессиональной деятельности.

«Крупная шишка». Если человек большого о себе мнения, то, естественно, нужно уважать его самолюбие и избегать прямой критики. Здесь наиболее уместны фразы типа «Вы правы, но...», «Это, безусловно, интересно, но давайте вернемся к этому в дальнейшем» и т.п.

Распрашивающий. Если человек старается задавать провокационные вопросы руководителю или активным участникам дискуссии, то нет смысла конфликтовать с ним открыто (но и нельзя дать себя застигнуть врасплох). По этой причине нужно его вопросы и даже замечания в его адрес переадресовывать всем участникам совещания.

В заключение целесообразно перечислить технологии аргументации и контраргументации, которыми необходимо владеть (и которым нужно учиться) не только руководителям дискуссии (преподавателям), но и всем участникам дискуссии [4]:

- *фундаментальный метод* – участник сразу же знакомит оппонента с основами доказательства его правоты (фактами, сведениями и т.п.);
- *метод поиска противоречий* – участник выявляет противоречия в доводах и аргументах оппонента;

- *метод достижения последовательных выводов* – участник постепенно, шаг за шагом посредством частичных выводов приводит оппонента к желаемому выводу;

- *метод образного сравнения (наглядности)* – участник придает яркость, образность, наглядность своим выводам (используя для этого рисунки, схемы, графики и т.п., а в условиях УСЦ также анимацию, видеоматериалы и прочие средства мультимедиа);

- *метод «да... но»* – участник соглашается с одной стороной аргументов оппонента, но сразу же указывает на другую их сторону: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что...?»;

- *метод деления* – участник делит все имеющиеся аргументы оппонента на точные, противоречивые и ошибочные; обсуждение лучше начать с ошибочных аргументов;

- *метод игнорирования* – участник временно откладывает (не обсуждает вообще) какой-то аргумент (довод), если он не может быть опровергнут или принят;

- *метод акцентирования* – участник делает акцент на тех аргументах (достоинствах), которые интересуют одного из оппонентов;

- *метод видимой поддержки* – участник, выслушав доводы оппонента, приводит новые доказательства в пользу его решения, а затем внезапно приводит свое решение и доводы в его пользу, которые опровергают все доводы оппонента;

- *поспешная перелицовка* – участник приводит доводы, благодаря которым суть дела для оппонента изменяется вплоть до противоположной точки зрения;

- *обращение к формальной структуре* – участник для поддержки какого-то решения обращается к предписаниям, формальным обязанностям, нормативным документам, законам и т.п. (в условиях УСЦ для этих целей удобно использовать документ-камеру);

- *ссылки на авторитеты* – участник для опровержения (нейтрализации) замечаний ссылается на чужой опыт или высказывания (при этом оппонент

обязательно должен иметь возможность проверить источник данных участника);

- *сравнение* – участник с помощью аналогий нейтрализует замечание вместо того чтобы прямо отвечать на него; сравнения могут приводиться только из той области, которую оппонент знает (или из собственного опыта участника).

### Литература

1. Анисимов О. С., Деркач А. А. Основы общей и управленческой акмеологии: Учебное пособие. М.: 1995.

2. Искусство проведения совещаний и деловых встреч: Пер. с франц. Париж: Мак-Гроу-Хилл, 1997.

3. Митин А. И. Проблемная лекция в учебном ситуационном центре // Материалы научно-практической конференции «Ситуационные центры и современные информационно-аналитические средства поддержки принятия решений» / Под общ. ред. А.Н. Данчула. М.: Изд-во РАГС, 2008. С. 306-312.

4. Мицич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1983.

5. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: Учебное пособие. СПб.: Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права. Общество «Знание», 2005.