

«Дискуссия» (лат. discussio) – исследование, разбор – заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или в сопоставлении информации, идей, мнений, предложений. Дискуссия может быть использована и как метод и как форма, то есть она может проводиться на других мероприятиях и являться его элементом или же выступать как отдельное, самостоятельное творческое дело.

Успех дискуссии зависит от правильной, квалифицированной подготовки и проведения.

Что входит в подготовку? Прежде всего, необходимо четко представлять *цели дискуссии*.

Каковы бы не были цели дискуссии, нужно решить три задачи при ее организации и проведении:

- 1) включение в дискуссию всех ее участников;
- 2) создание доброжелательной атмосферы;
- 3) создание атмосферы проблемности.

Решение этих задач, особенно первой, желательно начинать еще на этапе *выбора темы дискуссии*.

Виды групповой дискуссии

1. Ролевая дискуссия.
2. Дискуссия со скрытыми ролями.
3. Дискуссия как анализ конкретных ситуаций.

Как организовать и провести дискуссию?

Методы организации обсуждения разнообразны. В зависимости от целей, задач и ресурсов руководитель выбирает способ проведения обсуждения. Если вы решили организовать дискуссию, обратите внимание на эти рекомендации.

Подготовительный этап

1. Позаботьтесь о пространстве, в котором будет проходить дискуссия.

Это должно быть достаточно просторное помещение, позволяющее участникам расположиться так, чтобы видеть друг друга. Наиболее подходящими для организации дискуссии формами расстановки мебели являются «буква П», «прямоугольник», «круг», «дискуссионный клуб».

В первых двух формах несколько затруднен контакт между участниками, сидящими на одной линии. Последняя форма может использоваться, если руководитель планирует организовать работу в подгруппах. Если количество участников будет больше пятнадцати, рекомендуется использовать именно этот вариант работы.

- «Прием аквариума» предполагает образование участниками внутреннего и внешнего кругов. Если кто-то не хочет участвовать в обсуждении, не готов, плохо себя чувствует и т.д., ему предлагается занять место во внешнем круге и просто понаблюдать за процессом. Активная работа ведется во внутреннем круге — в аквариуме. Отсюда и название данного приема размещение участников.
- Хорошо, если в помещении есть демонстрационная доска, на которой можно вывесить плакаты, графики, а также фиксировать промежуточные результаты обсуждения и выдвигаемые предложения. Для этого можно использовать большие листы бумаги и маркеры. Поручите одному из сотрудников роль регистратора.
- Обдумайте необходимость ведения аудио- или видеозаписи дискуссии. Если вы решили воспользоваться видеокамерой или диктофоном, поставьте участников дискуссии в известность, получите их согласие. В случае категорических возражений, уточните, с чем они связаны, попытайтесь развеять опасения аудитории. Если это не удалось, не стоит настаивать на ведении видеозаписи без особой на то необходимости. Учтите также, что на первых этапах участникам необходимо будет «привыкнуть» к камере.
- Если сотрудникам в процессе обсуждения предстоит делать записи, предложите им расположиться за столами. Но помните, что мебель может создавать ощущение барьеров между участниками дискуссии. Отсутствие же столов может вызвать обратный эффект и стать источником чувства незащищенности, открытости, дискомфорта.
- Желательно, чтобы мебель была удобной, а общий интерьер достаточно гармоничным. Участники обсуждения должны чувствовать себя в нем комфортно и физически и психологически.
- Планируя размещение участников, постарайтесь учесть степень их активности, структуру неформальных отношений в группе и т.д.

2. Определите временные рамки дискуссии.

Время проведения должно быть максимально удобным для всех. Дискуссия не должна отвлекать сотрудников от неотложных дел и лишать их возможности отдыха. Если обсуждение ожидается длительным, запланируйте перерывы, во время которых участникам можно предложить прохладительные напитки, кофе, чай, печенье, бутерброды и т.д. Тщательно продумайте хронометраж дискуссии.

3. Определите тему дискуссии, сформулируйте цели, подготовьте вопросы или утверждения для совместного обсуждения.

Тема должна быть интересной и актуальной для участников дискуссии. Если вы хотите собрать информацию, узнать мнения сотрудников, их аргументы, определите ее достаточно широко. Узкая формулировка темы требуется в том случае, если итогом дискуссии должно стать принятие решения по конкретному вопросу.

Целью дискуссии может быть:

- выяснение мнений по поводу того или иного вопроса;
- анализ проблемной ситуации;
- поиск нового варианта решения;
- оценка предложения.

4. Определите стратегию ведения дискуссии.

Сложнее всего организовать свободную дискуссию, когда ведущий не имеет четкого плана работы и проявляет пассивность в управлении процессом обсуждения. Его главная задача — определить тему дискуссии и стимулировать коммуникацию.

Стратегия программированного ведения дискуссии требует тщательной проработки плана работы, подготовки перечня вопросов, жесткости и директивности ведущего в управлении процессом обсуждения.

Компромиссный вариант требует гибкости в управлении группой, совмещения директивного и пассивного стилей ведения обсуждения. Важное значение приобретает умение ведущего понимать динамику групповой работы, чутко реагировать на изменения и быть готовым на время отдать право ведения дискуссии другим участникам.

На этапе проведения дискуссии

1. Сообщите членам группы тему и цель дискуссии. Постарайтесь заинтересовать всех участников. Убедитесь, что тема и цель понимается всеми одинаково.

2. Определите нормы работы в группе. Получите согласие от членов группы относительно их соблюдения. Нормами работы в группе могут стать следующие правила:

- не перебивать и выслушивать выступающих до конца;
- контролировать эмоции;
- четко аргументировать свою позицию;
- не переходить в обсуждении на личности;
- активно участвовать в обсуждении каждого члена группы;
- конфиденциальность;
- доверие и открытость; и прочие.

3. Дискуссии может предшествовать выступление докладчика, демонстрация видеосюжета, описание конкретного случая, ознакомление с мнением экспертов и т.д. Это активизирует внимание участников обсуждения.

4. Поставьте перед участниками вопросы для обсуждения. Это основное средство организации содержательного этапа работы. Вопросы должны быть дискуссионными, играть роль «искры», разжигающей дискуссию и провоцирующей сотрудников высказываться.

5. Следите за строгим соблюдением принятых группой норм или регламента — иначе обсуждение может затянуться или перейти в пустую болтовню:

- Особое внимание уделите застенчивым и пассивным участникам дискуссии. Попросите высказаться всех, например, по кругу. Настаивайте на том, что для вас важно мнение каждого.
- Избегайте категоричных суждений, поучающего тона, снисходительных интонаций, демонстрации собственного превосходства.
- Тактично прерывайте участников, отклоняющихся от темы. Используя вопросы, направляйте их на обсуждение проблемы.
- Если выступление затягивается, обратите внимание человека на регламент, попросите остановиться только на ключевых идеях, подвести итог и завершить свое выступление.
- Задавайте уточняющие, провоцирующие, наводящие и прочие вопросы.

- Если в процессе обсуждения возникла пауза, постарайтесь терпеливо переждать некоторое время. Такие перерывы в обсуждении стимулируют активность участников и зачастую гораздо более полезны, чем постоянные призывы ведущего быть активными.
- Следите за тем, чтобы несовпадение точек зрения не превратилось в конфликт между участниками, не перешло на личности.

6. Подведите промежуточные итоги обсуждения.

7. Проведите «завершающий раунд», в котором каждый из участников по очереди имел бы возможность кратко выразить свои впечатления от обсуждения, дать комментарии, высказать актуальные для себя замечания и предложения.

На заключительном этапе дискуссии

1. Подведите итоги дискуссии. Предложите выступить участникам, наблюдателям, экспертам.
2. Поблагодарите сотрудников за участие в дискуссии.

Пример (для госслужбы)

Групповая дискуссия проводится по следующему плану.

Для групповой дискуссии выбирается актуальная проблема, связанная с организацией государственной службы или деятельности Департамента либо любая другая проблема по выбору конкурсной комиссии.

Этапы проведения групповой дискуссии.

- 1) Информирование - это вступительное слово организатора (представителя конкурсной комиссии), в котором излагается замысел дискуссии и определяется проблема. Задача организатора:
назвать проблему, т.е. очевидные ее проявления, привлекающие всеобщее внимание;
перечислить следствия;
указать причины, т.е. исходные инициативы, которые вызывают следствия и могут быть проверены, установлены, изменены, устранены.
- 2) Аргументация - это выступление кандидатов с обоснованием альтернатив по обсуждаемой проблеме.

Организатору необходимо следить за доказательствами представителей сторон, выявлять противоречия, ошибки в их рассуждениях.

3) Замечания - фаза возражений, сомнений и вопросов со стороны членов конкурсной комиссии.

После выступления кандидатов организатор и члены конкурсной комиссии формулирует вопросы для уточнения аргументаций.

4) Опровержение - на этом этапе кандидаты нейтрализуют возражения и сомнения и осуществляют защиту своей позиции.

5) Выработка решения - на этой стадии подключаются все желающие выступить на той или иной стороне. Идет взаимная проверка предполагаемых решений, активное противоборство сторон, занимающих разные позиции.

Дискуссия начинает угасать, когда в выступлениях начинаются повторения.

В ходе обмена мнениями организатор отмечает положительные и отрицательные моменты в аргументации всех кандидатов и высказывает суждение, к которому склоняется большинство.

6) Завершение - конец дискуссии предполагает принятие решения кандидатами.

Участие кандидата в проведении групповой дискуссии оценивается членами конкурсной комиссии по бальной системе.

При подведении итогов лучшим считается кандидат, набравший наибольшее количество баллов.

Критерии оценки групповой дискуссии (см. таблицу 1). Результаты оценки заносятся в оценочную ведомость.

Таблица 1.

Оценка кандидата по результатам групповой дискуссии

№ п/п	Ф.И.О. кандидата	Оцениваемые качества кандидатов в баллах					Итоговая оценка (от 0 до 15)
		способность работать в команде (от 0 до 3)	мотивация к достижению результата (ориентация на результат) (от 0 до 3)	творческий подход к решению задач (от 0 до 3)	стрессоустойчивость (психологическая устойчивость, выдержка, умение спокойно действовать в сложной ситуации) (от 0 до 3)	активность и лидерские качества (от 0 до 3)	

Дата: _____

_____/_____
(подпись члена конкурсной комиссии) (расшифровка подписи)

Критерии оценки:

0баллов – качество развито недостаточно, неблагоприятный прогноз профессионально-личностного развития;

1балл – качество развито на минимально приемлемом – базовом уровне, соответствует базовым требованиям к деятельности;

2балла – качество развито хорошо на достаточно сильном уровне, полностью соответствует требованиям к деятельности;

3балла – качество развито превосходно на лидерском уровне, высокий уровень развития ресурсного потенциала.