

ВОЕННО-КОСМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ ИМЕНИ А.Ф. МОЖАЙСКОГО

А.В. Стешов

**ДИСКУССИЯ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

Учебно-методическое пособие

**Санкт-Петербург
2008**

ВОЕННО-КОСМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ
имени А.Ф. Можайского

А.В. Стешов

**ДИСКУССИЯ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

Учебно-методическое пособие



Санкт-Петербург
2008

Рецензенты:

Олейников Владимир Стефанович, доктор педагогических наук, кандидат философских наук, профессор, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, академик Международной академии наук акмеологии и безопасности.

Баева Тамара Тимофеевна, кандидат филологических наук, доцент

Стешов А.В.

Дискуссия в образовательном процессе:

**Учебно-методическое пособие / А.В. Стешов -
СПб.: ВКА имени А.Ф. Можайского, 2008. -
179 с.**

Учебно-методическое пособие представляет разработку одной из проблем академической риторики: раскрывает сущность дискуссии как проявления диалектического метода; излагает методологические основы и принципы; организацию подготовки и проведения; способы, приемы и ораторский инструмент дискуссии в образовательном процессе.

Учебно-методическое пособие предназначено для изучения дисциплины «Академическая риторика», которая преподается на курсах профессиональной переподготовки и повышения квалификации преподавателей высшей военной школы, и может быть использовано для профессионального самосовершенствования научно-педагогических работников вузов.

Работа адресуется ученым, преподавателям, руководителям, слушателям академии, офицерам и читателям, интересующимся диалектическим методом не только как философской категорией, а как инструментом познания, проникновения в истину и самоутверждения в пространстве мыслящих личностей.

*Под общей редакцией кандидата философских наук доцента
полковника КУЖЕКИНА Н.С.*

© ВКА имени А.Ф. Можайского, 2008

Подписано к печати .06
Зак.

Печ. л.

Уч. изд. л.
Свободная цена

Типография ВКА имени А.Ф. Можайского

ВВЕДЕНИЕ

Все дело в мыслях. Мысль начало всего. И мыслями можно управлять. И поэтому главное дело совершенствования: работать над мыслями.

Л. Толстой

Если Вы - лидер, политический деятель, парламентарий, руководитель, менеджер, ученый, преподаватель высшей школы, военачальник, организатор ведущих переговоров, то дискуссия для Вас одна из важнейших форм коммуникации, плодотворный метод решения спорных вопросов и вместе с тем открытый способ познания того, что не является в полной мере ясным и не нашло еще убедительные основания. Действию предшествует слово, а слову – мысль и лучше, если мысль проверена в дискуссии.

Дискуссия – это важнейшее достоинство демократического общества. Она снимает момент субъективности в выборе решений. Речь одного убежденного человека подхлестывает всех участников. Мнение получает поддержку других и тем самым возрастает его обоснованность и близость к истине.

Символ дискуссии – хранительница истины богиня Дике. Однако и богиня, и истина, и дискуссия, и риторика остаются неразгаданными со времен античности. К этому слова Аристотеля: «Что касается диалектических бесед, в которых рассуждают не ради спора, а ради приобретения навыка или исследования истины, то еще никто не разобрался, к чему должен стремиться в них отвечающий, с чем соглашаться и с чем не соглашаться для того, чтобы надлежащим или ненадлежащим образом защитить тезис: «так как, стало быть, у нас нет для них», а именно «для тех, которые беседуют друг с другом ради исследования (истины)», правил, «оставленных нам предшественниками, то мы должны попытаться сказать кое – что сами» (Вопросы философии. 1979. №8. С113). Судя по определению логического словаря, понятие дискуссии имеет очень большое содержание, однако парадигма и метод в науке не представлены.

Дискуссия, спор, полемика – это перетекающие формы проявления одного метода современной неориторики, объект которой пока еще только осознается в риторической педагогике. Риторическое воздействие, дискуссия, общение как научные феномены входят в одну базовую идею - парадигму (образ, модель, символ). Эта базовая парадигма называется "управляемая мыслеречедеятельность", на которой и строится метод дискуссии и методика подготовки и проведения учебной дискуссии в высшей

школе.

Попытка толкования метода риторики изложена в работе: Г.З. Апресяна. Ораторское искусство. Изд. Московского университета. М., 1978. С.187-191. Мы разделяем убеждения этого исследователя риторики и считаем, что у риторики, дискуссии, общения одна методологическая база, один метод. Это есть диалектический метод. Поскольку "риторика сродни диалектике" остается согласиться, что нет принципиального различия между методом диалектики, методом риторики, методом дискуссии. Известные 20 законов диалектической логики, составляют объективную основу парадигмы мышления и речи, и метод для единого процесса управляемой мыслеречедеятельности - может быть один.

Первое выражение парадигмы неориторики обнаруживается в формуле Аристотеля: "ясность мысли – ясность речи – ясность общественного интереса". Современное выражение этой парадигмы – управляемая мыслеречедеятельность.

Попытку символического представления диалектического метода сделал крупный советский специалист диалектической логики С.Б. Церетели. В теории бесконечного умозаключения он предложил четыре символа бесконечного умозаключения, изображающих один метод диалектики. Нам удалось осмыслить и трансформировать эти символы на основе сферного подхода в исследовании диалектических процессов и получить единый символ диалектического метода (см. рис. 1) и разместить на этом символе двадцать законов диалектического мышления С.Б. Церетели (см. рис. 2) и сделать наглядной парадигму неориторики.

Дискуссия – слово привычное, однако до сих пор смысл его не представлялся так широко, вплоть до тождества методу диалектики. Практически невозможно встретить исследование, научную работу, пособие, которое бы давало ясное представление о методе, принципах способах движения к истине в дискуссионном процессе. Нет научных работ и о моделировании дискуссии

Данная работа предполагает восполнить интерес к технологии

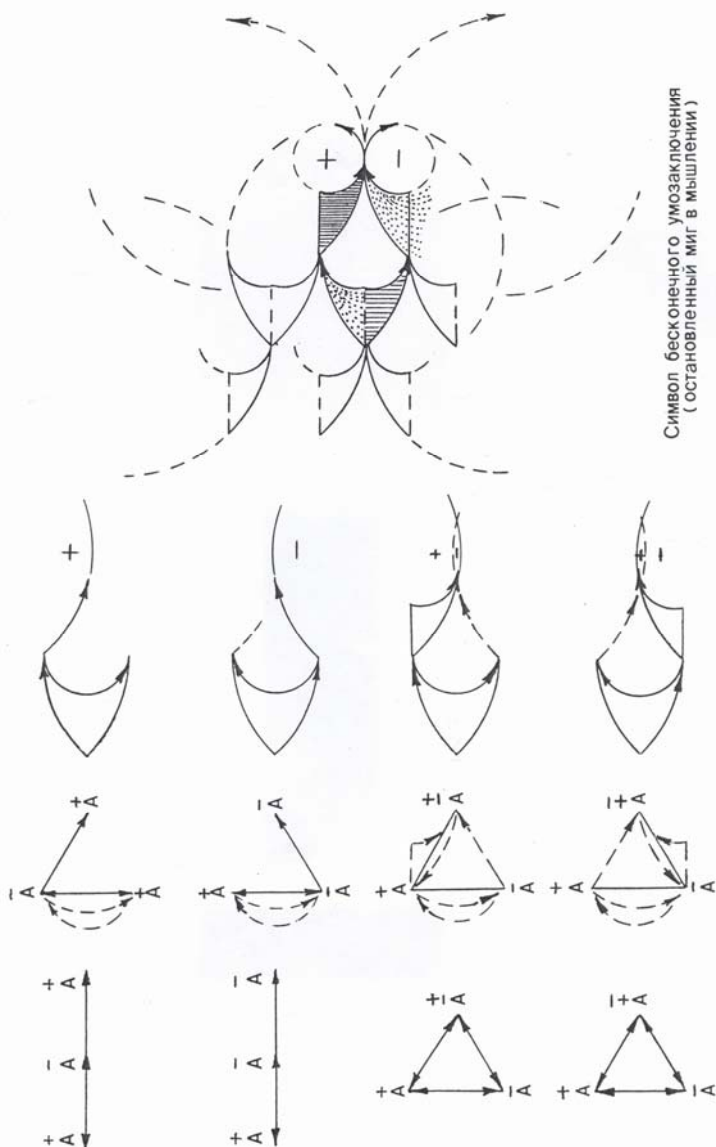


Рис. 1. Моделирование символа диалектического метода

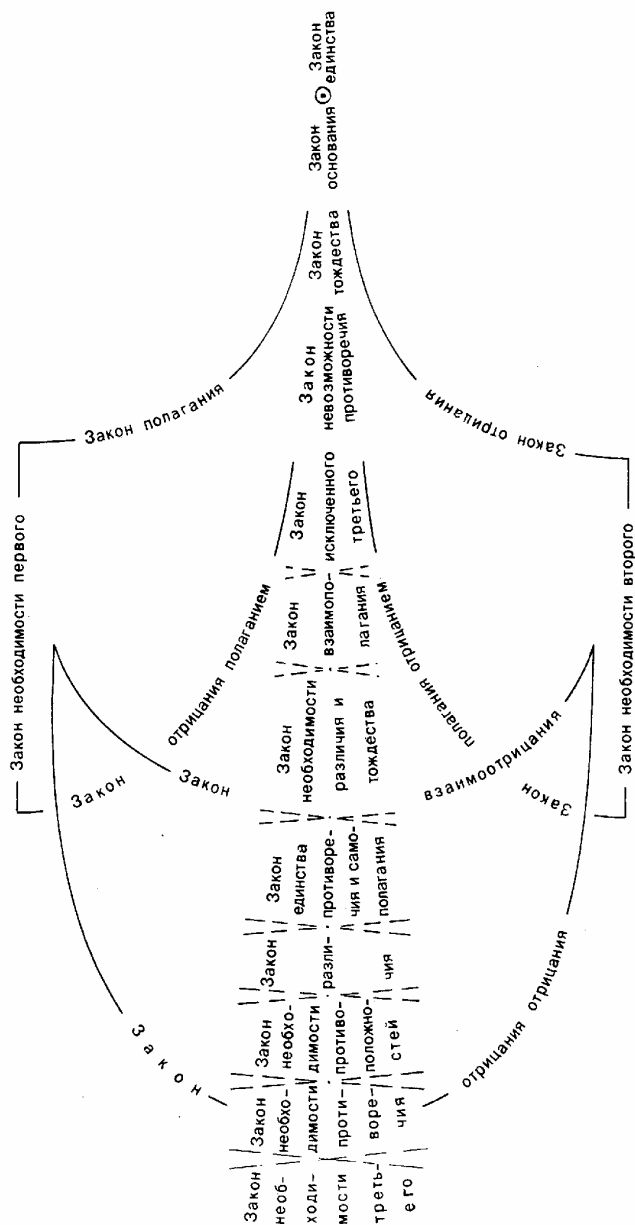


Рис. 2. Диалектический метод в связке двадцати законов мышления

дискуссии, как живому проявлению диалектического метода

мышления, предложить системное содержание процесса дискуссии и на конкретном примере показать организацию подготовки и проведения учебной дискуссии как формы обучения мышлению слушателей в высшей школе.

Эффективный педагогический процесс отличается хорошо отлаженным управлением. Риторическая педагогика как отрасль педагогики, занимающаяся речевым обучением и воспитанием, была исключена из системы образования в России 80 лет назад. Естественно, исследования метода риторики и систем речевого обучения и воспитания прекратилось.

Настоящее пособие является вторым теоретическим вкладом автора в "воскрешение из мертвых" важнейшей отрасли педагогической науки. Разработка школы речевого обучения и воспитания научно-педагогических кадров может быть только на основе метода и системы. Дилетантские подходы не привлекают слушателей, получающих дополнительной высшее образование. Их интересует современный, глубоко обоснованный метод и педагогическая система. И такое требование совершенно справедливо.

Учит метод и система. На этой концепции построена и настоящая работа .

Глава 1

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МЕТОДЕ ДИСКУССИИ

Рисунок – источник и корень всякой науки.
Микеланджело

1.1. Дискуссия как проявление диалектического метода мышления.

В греческой мифологии вершительница справедливости богиня ДИКЕ следует с мечом в руке в круговороте душ. "Неумолимая ДИКЕ хранит ключи от ворот, через которые пролегают пути дня и ночи". Метафора "круговорот душ" в современной науке предполагает сферный подход в изучении сложных социальных систем, разработанный Семашко Л.М. Наше слово "путь" на греческом языке звучит "методос", а слово "меч"- это абривиатура от слов Мысль Естественного Человека. Меч – это часть символа риторики. Другая часть символа риторики – щит, который символизирует в мифологии самого человека как микрокосм. Таким образом смысл справедливости в трех ипостасях: истина, согласие или победа изображается божеством ДИКЕ, распоряжающейся методом движения душ на путях дня и ночи. В другом изображении на путях "инь" и "янь", то есть дуализмом жизненных процессов в том числе и мышления людей.

Всякое научное представление должно начинаться с анализа уже имеющихся пониманий предмета, заложенных в определениях. Проследим формирование представления о методе.

К понятию дискуссия относится греческая приставка "Ди", означающая "дважды, двойной, раздвоенность, двоичность". К примеру слово "Дивизия" имеет смысл "обозреваемое воинское подразделение взглядом налево и направо, т.е. двойным взглядом". Так велико это воинское подразделение, визируемое дважды.

К месту слово ДИКОСМЕЗА – это принцип всеобщей космической раздвоенности единого целого, присущей сложным системам и вселенной в целом.

Понимание смысла дополняется и определением слова ДИСКУРС (от лат. disscurro – двигаться туда и сюда, в разные стороны, а так же – беседовать, обсуждать). Этому термину А.В. Смирнов сегодня дает такое определение " ДИСКУРС – рационально мотивированный процесс образования воли (политической, юридической и т.д.) в результате активного обсуждения тех или иных соци-

альных действий через открытые структуры коммуникации путем постоянного взаимного сканирования мнений".*

Продуктивным является определение из логического словаря. ДИСКУССИЯ (от лат. discussio – рассмотрение, исследование) – обсуждение какого-либо вопроса или группы связанных вопросов компетентными лицами с намерением достичь взаимоприемлемого решения... представляет собой серию утверждений, по очереди высказываемых участниками. Заявления последних должны относиться к одному и тому же предмету или теме, что придает обсуждению необходимую связанность.

...цель дискуссии – достижение определенной степени согласия ее участников относительно предмета обсуждения...она, как правило, в большей мере ориентирована на отыскание и утверждение истины".**

Ограничимся вербальным описанием смысла и заметим, что он вписывается в графическое изображение диалектического метода, который представлен на рисунке 1. Однако заметим, что метод дискуссии вписывается частично в диалектический метод и на рис.3 ограничен штриховой рамкой. Базой метода является связь двадцати законов мышления, сформулированных С.Б. Церетели, который представил и четыре символа диалектического метода (Рис. 1). Если единый смысл диалектического метода загерметизировать в символ, оставив только способы мыслеречедеятельности в дискуссии (Рис. 3), то получится системное модельное представление метода дискуссии в символическом образе. Этот рисунок и есть "источник и корень" понимания теории дискуссии, изложенной в настоящей работе. Перед вами парадигма дискуссии, построенная на основе сферного подхода. На этой структуре разработана педагогическая система обучения не только риторике высшей школы (академическому красноречию), но и учебной дискуссии. «Только система дает нам полную власть над нашими знаниями. Голова, наполненная отрывочными, бессвязными знаниями, похожа на кладовую, в которой все в беспорядке и где сам хозяин ничего не отыщет.» (Ушинский К. Д. Собр. соч.: В 8 т. М., 1956. Т. 5. С.355). Цитата приведена для поддержки концепции, заявленной во введении.

На основе этого модельного представления метода дискуссии предлагаем определение: **Д и с к у с с и я — это метод исследования**

*А.В. Смирнов Состязательный процесс. Санкт-Петербург "Альфа" 2001.с.7

**Краткий словарь по логике. М."Просвещение", 1991,с.46

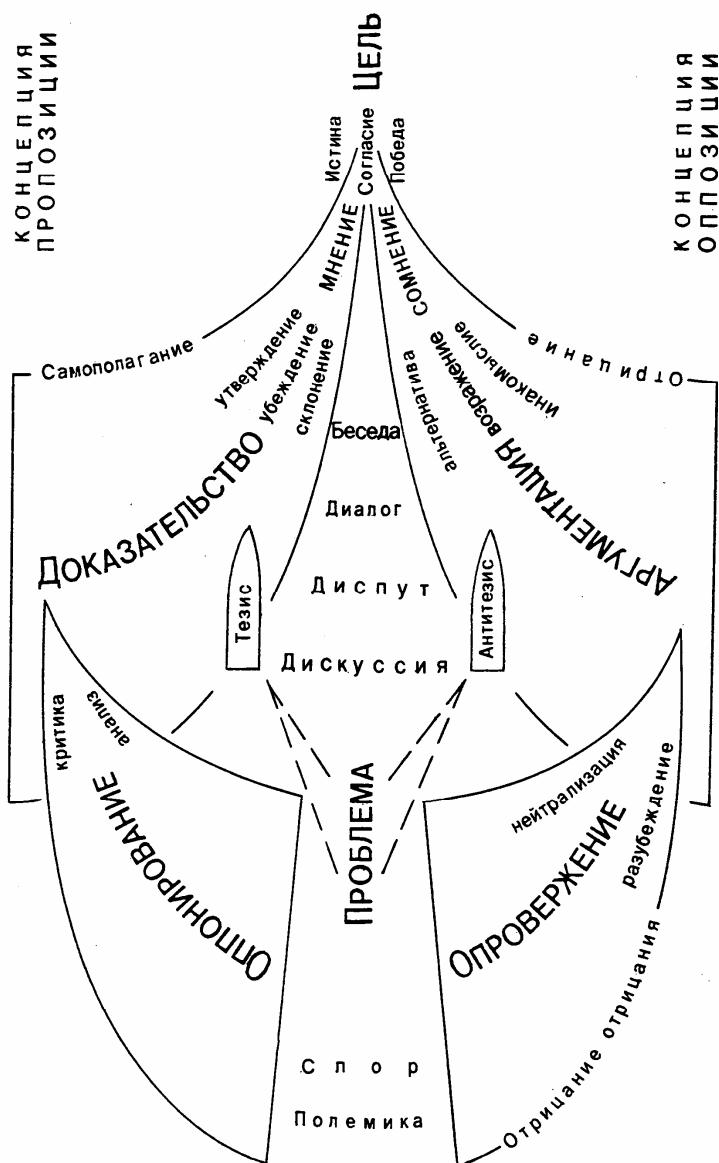


Рис. 3. Символическое представление диалектического метода в дискуссии

проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя (или опровер-

гая) сомнение собеседника, аргументировано отстаиваете свое

мнение и претендует на достижение цели. А целью дискуссии может быть не только истина, но победа или согласие.

Символическое представление показывает, что модель вмещает все формы общения: беседа, диалог, диспут, дискуссия, спор, полемика и др., что означает всеобщность диалектического пути к цели. Отличия форм в страстях, средствах и правилах поведения сторон. От этого метод реализуется по-разному. В дискуссии критика и опровержение минимально допустимы, а в полемике эти способы главные, но в беседе совершенно не допустимы ни как.

Если цель дискуссии - достижение истины, тогда она будет называться аподиктической, основанной на законах формальной логики и правилах вывода. Основное правило общения – психологическая симметрия.

Если цель дискуссии - склонить к согласию, тогда она называется э р и с т и ч е с к о й или парламентской. Основное правило – компромисс.

Если цель дискуссии - победить любым путем, то она называется софистической. Основное правило – цель оправдывает средства. Этими вариантами реализации метода перечень возможных тактик поведения участников дискуссии не ограничивается.

Участники дискуссии при разрешении разногласий в мышлении могут переходить из одной тактики – варианта в другую, в зависимости от обострения противоречий и применяемых собеседниками приемов и средств. Например, заинтересованный обмен мнениями (беседа) может внезапно перейти в спор, а от него недалеко и до полемики.

Наглядное символическое представление диалектического метода позволяет объяснить связь основных законов диалектики: закон единства и борьбы противоположностей, закон отрицания отрицания, закон перехода количественных изменений в качественные. Кроме этого модель позволяет объяснить действие известных науке двадцати законов мышления, выведенных крупнейшим исследователем диалектической логики Савле Бенедиктовичем Церетели (1907—1966), создавшим теорию бесконечного умозаключения и четыре символа диалектического метода.

Единый символ диалектического метода позволяет сформулировать принципы и разработать необходимые методики.

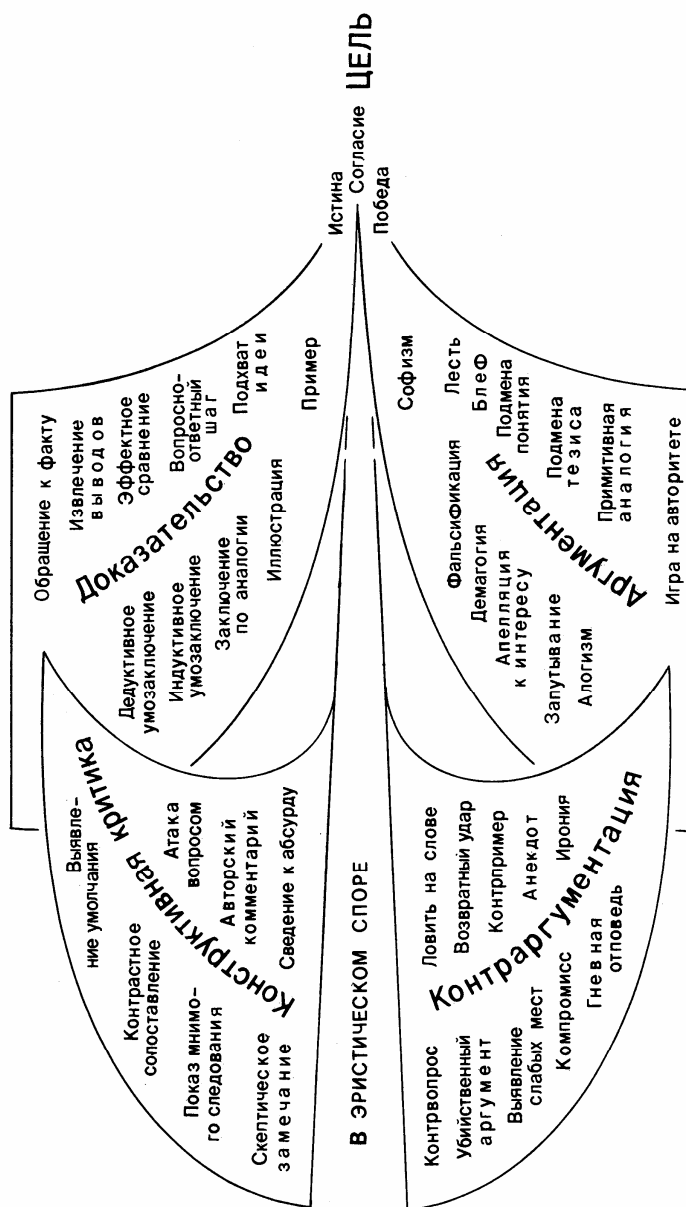


Рис. 4. Ораторский инструмент дискуссии, спора, полемики в аподиктическом споре

1.2. Принципы управления дискуссией

Ясному пониманию сущности дискуссии способствует не только образ «пути к чему-либо», но и правила движения на этом пути. В качестве таких правил деятельности ведущего и участников выступают принципы.

Принципы предопределяют и устанавливают поведение сторон в словесном противоборстве. Они помогают наладить взаимодействие участников и регламентируют весь процесс дискуссии. Вот почему принципы дискуссии являются необходимым знанием для продуктивного проведения коллективного исследования проблемы. И они тоже отвечают на вопрос: что такое дискуссия?

Основные принципы управления дискуссией сформулированы с помощью модели дискуссии. Их четыре, и они являются методологическими, так как полностью отражают метод.

Принцип — значит основа, правило поведения, организационное начало, руководящая идея, установка. Принципы как бы дробят весь механизм диалектического метода на четыре правила, четыре части управляемой мыслеречедеятельности ведущего и всех участников дискуссии.

Первый принцип: СОДЕЙСТВУЙТЕ ВОЗНИКНОВЕНИЮ АЛЬТЕРНАТИВЫ.

Альтернатива — это одно из двух или нескольких возможных решений, необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями, каждая из противостоящих идей, концепций, гипотез. Отсюда альтернативный доклад — содержащий альтернативу, другой подход, иное решение проблемы.

Логическим основанием этого принципа является метод анализа, то есть разведение, расчленение единого на составные части, рассмотрение чего-либо с разных сторон. Нет альтернативы — нет анализа, нет метода научного исследования. А дискуссия без исследования альтернатив теряет существенный признак диалектического метода. Вспомним приставку "Ди" и взглянем на правую часть рисунка 1.

Необходимым условием диалектического метода является противоречие как источник различных мнений, предпосылка движения и развития мышления. Это противоречие возникает в результате столкновения альтернатив (необходимости выбора), когда одна концепция входит в отношение отрицания с другой позицией. Мышление без альтернативы превращается в обсуждение единственного, тем самым диалектический метод выхолащивается. Плюрализм мнений, как исходный пункт, исключается, значит, остается заведомо

единственный предел — формально достигнутое «единство». Так утрачивается сам механизм разрешения противоречия. В этом случае метод работает в усеченном виде.

Поэтому первый принцип обязывает ведущего способствовать плюрализму (множественности) мнений, путей решения проблемы. Не считайте одно первоначальное мнение самым продуктивным, не узнав взглядов других ораторов. Организаторы дискуссий должны создавать механизм выдвижения разумных альтернатив и для этого в регламенте обсуждения предусматривать выступления сомневающих, оппонентов, лидеров других групп, работающих над той же проблемой. Без альтернативы нет противоположности — нет источника столкновения мнений и, значит, дискуссия скоро заглохнет.

В методологическом аспекте примечательны слова Аль-Фараби, философа Древнего Востока: «Группу людей, следующих одному и тому же мнению и ссылающихся на тот же авторитет, ведущий их за собой, с мнением которого они все согласны, можно рассматривать как один разум, а один разум может заблуждаться...Когда же различные умы сойдутся после размышления, самопроверки, споров, прений, дебатов, рассмотрения с противоположных сторон, то тогда не будет ничего вернее того убеждения, к которому они придут» (*Аль-Фараби*. Философские трактаты. Алма-Ата, 1970.С. 45).

Первый принцип предопределяет готовность людей к противоборству, к восприятию других подходов, новых идей, к терпимому отношению к инакомыслящим. Каждая сторона имеет равное право претендовать на истину и на выдвижение инициатив. Игнорировать этот принцип — значит, губить мышление на корню, пренебрегать диалектикой в самом начале решения проблемы.

Каковы следствия пренебрежения этим принципом? Не воспитываются сомневающиеся лидеры, способные выступить против догматических взглядов. Сегодня очень мало лидеров, которые бы смело сказали «нет» старому, отжившему. Их десятилетиями устранили, обеспечивая «единство» и единодушное одобрение.

В результате у многих вырабатывается неприятие чужих мнений и стремление к однообразию жизни. Им кажется, что централизация (а это есть в некотором роде воплощение «единства») оказывается самой разумной системой власти, один источник идей ведет к максимальному однообразию, а идеалы персонифицируются, превращаются в культ. Вот почему по этой усеченной модели диалектического метода достаточно одного авторитета в данной

области. В итоге монизм неизбежно приводит к консерватизму большинства людей.

Самое опасное следствие безальтернативных дискуссий — единство цели подменяется целью единства. В угоду сплоченности членов организации люди, слепо верящие в своего лидера, забывают о цели движения, о необходимости его развития.

Расхождение во взглядах, предчувствие раскола, признаки борьбы вызывают у монопольных лидеров панический страх потерять власть над умами и привилегии. Они осознают, что нужна альтернатива, но безраздельная власть парализует разум.

Если цель одна, а подходы разные, значит, существует выбор, менее вероятна ошибка в направлении движения, исключается застой в мышлении.

В конечном итоге пренебрежение первым принципом приводит к безраздельному господству единственного мнения, игнорированию творческих личностей, пресечению инициативы, преследованию инакомыслящих, отсутствию исследования как существенного признака дискуссии. Всякая монополия сознательно нагнетает у людей страх перед альтернативами, хотя глупость и заблуждения обнаруживаются только в столкновении взглядов, когда начинается анализ проблемы.

Мысль движется к истине, преодолевая противоречия, и альтернатива создает условие для отрицания, которое подготавливает новый качественный скачок в познании, становится союзником подлинного прогресса.

Диалектика развития такова, что инакомыслие иной раз оборачивается действенным средством в поступательном движении цивилизации. И от признания этой необходимости не уйти, если действительно учиться управлять дискуссией на научной основе.

Итак, простое обсуждение единственного предложения нельзя считать дискуссией в широком смысле, требуется альтернатива. Формально мы говорим, что ведем дискуссию, а по существу исследования противоречия не происходит и ничего не остается, как «единодушно» одобрять «единственное». Метод не запускается в работу.

Второй принцип: **ОПАСАЙТЕСЬ БЕЗДУМНОГО ЕДИНОДУШИЯ.**

Такое единодушие можно понимать как полное согласие, безоговорочное одобрение, следование навязываемому образу мышления и действия; результат манипулирования сознанием, слепой веры и поклонения чему-либо. Единодушие родственно

единству мнений, однако достигаются они разными путями. В дискуссии нас должно интересовать единство мнений как исход борьбы взглядов. Единодушие же борьбы избегает.

Если в результате анализа мы пришли к единому во многом, постоянному в изменяющемся, тождественному в различном, общему в соединенных частях, обобщенному из взаимоисключающих противоположностей, — значит, найдено существенное, открыто закономерное, осуществлен шаг (скачок) к истине. Этим характеризуется диалектическое мышление с глубокими обобщениями мнений. Без тщательного продумывания и рассмотрения с различных сторон любой проблемы, без взвешивания «за» и «против» к обобщению не придешь. Этот метод научного исследования — синтез — является логическим основанием второго принципа. К единому мнению надо прийти, вывести его многими умами.

Огульно поддержанные голословные утверждения, несостоятельные лозунги, призывы, не прошедшие всестороннего анализа в столкновениях с другими подходами, чреваты серьезными последствиями.

Второй принцип обязывает всех участников дискуссии проявлять бдительность по отношению к монизму (единственному, одному началу), если он абсолютизируется. В таком подходе скрыты условия застоя мышления. Бездумное согласие, подготовленное заинтересованными силами, влечет за собой политический провал, большие бедствия. «Горе стране, где все согласны», — говорил декабрист Никита Муравьев (цит. по: Наука и жизнь. 1987. №10. С. 10).

В соответствии со вторым принципом не должно быть монополии на истину. И большинство согласно мыслящих может заблуждаться. Потому меньшинству инакомыслящих необходимы равные права на истину.

Второй принцип предопределяет возможность исключения серьезных заблуждений, противодействует манипулированию сознанием, обеспечивает атмосферу для критики. Наоборот, любое господствующее мнение как бы предполагает, что противоречия отсутствуют в самой жизни, создавая иллюзию благополучия. Но в конце концов наступает крах идеи. Виновных уже не найти, авторов «мнений сверху» не установить. А поскольку остальные всё бездумно одобряли, вина ложится и на них. Вот почему мнения и предложения не должны быть анонимными и за них обязаны нести ответственность. Всякое мнение необходимо столкнуть с сомнением,

а не принимать бездумно. Не случайно у Маркса был девиз «Подвергай все сомнению».

Следствия от пренебрежения вторым принципом — рабская психология, чинопочитание, соглашательство. Люди становятся безынициативными, равнодушными, с шаблонным мышлением, большинство из них покорно «несет свой крест». Создается благоприятная атмосфера для формирования стереотипов, догм, культов. Ведь в чем проявляется на самом деле культ, как не в сверхцентрализации политической и экономической власти, в централизации нравственных оценок, в монополизации права на истину!

Бездумное единодушие — это реакция людей на безвыходное положение. Это следствие слепой веры. Полный виток спирали (диалектический путь) мысль не проходит, то есть дискуссионная триада — плюрализм (множественность), дуализм (двойственность), монизм (единственность) — не срабатывает. Нет цепочки: охват возможного, выделение альтернатив и принятие доказанного, претендующего на истину. Метод не допускается к работе.

Третий принцип: КРИТИКУЙТЕ КОНСТРУКТИВНО.

Критика и самокритика — метод раскрытия противоречий. Слово «критика» в контексте дискуссии имеет смысл защиты своего тезиса и нейтрализации, опровержения ложного тезиса собеседника. Противоречия в суждениях разрешаются путем разбора выступления, анализа его в процессе оппонирования. В критике проявляется закон диалектики «отрицание отрицания». Этот закон является двигателем развития и прогресса. Как видим, критика не прихоть, а законное действие в дискуссии, однако критиковать надо очень внимательно и только по предмету.

К чему обязывает участников дискуссии третий принцип? Установок у него много: проверять на прочность любую альтернативу, разрушать спекулятивную аргументацию, активно защищать истину, разрушать стереотипы в мышлении, не допускать распространения ложных мнений. Софистике, демагогии может противостоять только критика.

Формула конструктивной критики выглядит так: не только «нет» (голословное отрицание как противоположность полаганию), но «почему нет» (показ необоснованности тезиса, несостоятельности аргументации) и предложение (альтернатива). Эта формула является основой конструктивного подхода в дискуссии. Часто собеседники навешивают ярлыки критиканства если другой ничего не предлагает,

а только сомневается. Когда оппонент отрицает ваше утверждение, но не предлагает ничего взамен, считая вашу мысль ложной, ошибочной, его действие законно и не бейте по его самолюбию, не навешивайте ярлыки. Если сомнения оппонента спекулятивные, развеите их более сильными контраргументами, нейтрализуйте его суждения. Этому служат приемы опровержения.

Третий принцип предопределяет возможность исключения ошибок в суждениях, выводит мысль на правильную дорогу к истине, предотвращает провалы доказательств, ограждает от заблуждений и необоснованных выводов. Но главное, он способствует развитию критического мышления. Каковы последствия пренебрежения этим принципом? Человек без проверки на прочность не может убедиться в истинности той или иной альтернативы и способен принять абсурдную концепцию за руководство к деятельности. Некоторые руководители избегают дискуссий, потому что трудно протолкнуть незрелую идею в зрелом коллективе.

Несостоятельные концепции всплывают вновь и вновь и приводят

к новым провалам. Руководители государственных органов,

учреждений, оказываясь вне зоны критики, не боятся

ответственности за необоснованные решения. Отсутствие критики

открывает дорогу всевозможным злоупотреблениям. Оценка

деятельности руководителей проводится келейно, а

общественность намеренно вводится в обман. Царит атмосфера

клеветы, клеуз, доносов, коварных слухов, анонимок, наветов,

сговоров и других извращенных форм разрешения противоречий.

Без конструктивной критики наука, экономика, вся жизнь в конце концов приходит к застою, на пути гласности ставится непреодолимый барьер.

Третий принцип исключает слепую веру людей во что бы то ни было. Он обеспечивает полную реализацию метода.

Четвертый принцип: ОБЕСПЕЧИВАЙТЕ СОЦИАЛЬНУЮ

ЗАЩИЩЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ.

Гласность, свобода слова без гарантий обеспечения защиты личности легко подавляются там, где господствуют люди, а не законы. Многие во времена сталинских репрессий поплатились жизнью за свое мнение. Но и сегодня люди еще страдают за критические суждения.

Принцип предопределяет принятие законов, норм, установление ответственности всех лиц за их соблюдение, гарантии обеспечения права граждан на защиту в случае преследования их за критику.

В правовом государстве «мыслям должны противопоставляться мысли, а не тюрьмы и лагерь», — писала Анна Ахматова.

Резюме

1. Точному определению дискуссии должен быть установлен точный смысл. Такой смысл позволяет получить модель диалектического метода мышления. Использование такого сложного метода исследования, как дискуссия, оправданно, когда возникают затруднения в понимании теоретических положений, обнаруживаются противоречия в каких-либо областях знаний или действиях людей.

2. Дискуссии проводятся при необходимости отбора рациональных идей, при назревшем расхождении мнений в коллективе по наиболее животрепещущим вопросам, при обосновании решений, законов, выработке стратегии социальной политики, в научной деятельности и д.р.

Поскольку дискуссия в науке ассоциируется с логикой творческой деятельности, то она, как нам кажется, полезна в работе любого научного коллектива. Ученые в дискуссиях оттачивают свое диалектическое мышление, без чего двигаться по пути к истине невозможно.

3. Учиться дискуссии означает учиться диалектическому мышлению. Овладеть управлением помогают принципы дискуссии. Диалектический метод и его воплощение в мышлении – бесконечное умозаключение не имеют пределов и остановок, но для познания создаются модели процессов. Наше сверхабстрактное модельное

представление метода позволяет сжать смысл понятия дискуссии до символа и этим облегчить понимание и восприятие процесса и методики его запуска при обучении. Простота это и есть образ истины. Мы впервые предлагаем графическую интерпретацию ячейки "бесконечного умозаключения" как парадигму дискуссии в "круговороте душ", как модель "диалектического силлогизма" в информационном поле или поле мыслеречедеятельности человека.

Жестко управляемых и отрежессированных дискуссий почти не бывает, так как соблюсти правило психологической симметрии очень трудно и еще труднее отказаться от своего мнения и другого признать правым. Поэтому дискуссия в любую минуту может перейти в спор, в полемику, схватку с выбросом энергии гнева. Вот почему далее мы будем излагать материал с ориентацией на научный спор и полемику, чтобы иметь реальную картину возможной борьбы умов, а не уповать на мудрость ее участников.

Глава 2

КАК ГОТОВИТСЯ ДИСКУССИЯ

Когда суть дела обдумана заранее, слова последуют без затруднения.

Гораций

Результат этой коллективной, эмоционально насыщенной работы зависит от того, как подготовят ее организаторы. Им предстоит подобрать ведущего, который разрабатывает замысел дискуссии, эксперта, основных докладчиков, сориентировать коллектив на обсуждение проблемы, оборудовать помещение. К сожалению, руководители побаиваются дискуссий. Мало ли кто с чем «вылезет» на трибуну? Но время страха проходит. Свобода слова становится нормой жизни. Дискуссия утверждается как продуктивный метод решения жизненных проблем. В ней в полной мере реализуется парадигма риторики – управляемая мыслеречедеятельность.

2.1. Фазы дискуссии

Весь процесс поисковой мыслительной деятельности в дискуссии проходит несколько фаз, или этапов исследования проблемы.

1. ИНФОРМИРОВАНИЕ. По существу, это вступительное слово ведущего, в котором излагается замысел дискуссии.

2. АРГУМЕНТАЦИЯ. Выступление докладчиков с обоснованием альтернатив по обсуждаемой проблеме.

3. ЗАМЕЧАНИЯ. Это фаза возражений, сомнений и вопросов со стороны оппонентов.

4. ОПРОВЕРЖЕНИЕ. На этом этапе докладчики нейтрализуют возражения и сомнения и осуществляют защиту своей альтернативы.

5. КРИТИКА. Проверка предложенной идеи, реконструкция аргументации с целью проверить ее на прочность.

6. КОНТРАРГУМЕНТАЦИЯ. Защита альтернативы после критического анализа. «Контр» — означает усиление, противодействие.

7. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ. На этой стадии к исследованию подключаются все желающие выступить на той или другой стороне. Идет накопление мнений за предполагаемое решение, оттачиваются

формулировки положений, распределяется ответственность за исполнение решений. ЗАВЕРШЕНИЕ. Конец дискуссии предполагает принятие решения и ориентацию участников на практическую деятельность.

Раскроем содержание этих фаз и определим роль ведущего на каждом этапе движения участников дискуссий к намеченной цели.

Информирование. Задача ведущего — в кратком выступлении ясно очертить проблему, чтобы завязать дискуссию. Что это значит? Первое, назвать *симптомы* проблемы, то есть очевидные ее проявления, привлекающие всеобщее внимание, побуждающие к поиску ответа на вопрос: в чем дело? Второе, перечислить *следствия*, то есть явные противоречия и контрасты, возникшие в результате практики, нарушения положений, закрепленных нормативными актами и документами. Третье — указать *причины*, которые могут быть проверены, установлены, устранены.

Такая исходная информация для коллективного обсуждения проблемы позволит участникам включиться в дискуссию, осознать многие факторы и, главное, выйти на основное направление движения мысли, ответить на вопрос — зачем нужна дискуссия?

Далее ведущий напоминает тему и цель дискуссии. Ему следует представить основных докладчиков (выступающих) и назвать темы их выступлений. В другом случае можно объявить основные вопросы для обсуждения, по которым будут сделаны конкретные сообщения, а темы объявят сами ораторы. Здесь ведущему необходимо очертить границы проблемы, за которые выступающим желательно не заходить. Ведущему необходимо также обязательно заручиться поддержкой всех участников его права напоминать ораторам об отходе от темы и направления дискуссии, прерывать речи в случае некорректных действий выступающих, нарушения ими регламента или несоблюдения этических правил спора. Этим снимается предубеждение к ведущему и предопределяется учтливое отношение к нему при всех ситуациях. Ведущему следует непременно дать надежду на выступление всем желающим, независимо от их позиции, подчеркнув лишь, что возражения, конструктивная критика должны высказываться в доброжелательном тоне, с уважением к собеседнику.

Очень хорошо аудитория воспринимает интересные сведения о деятельности основных выступающих. Это вызывает чувство взаимной симпатии, располагает участников дискуссии к ним, создает в самом начале ее благоприятную атмосферу общения.

Аргументация, т. е. обоснование альтернатив, концепций собеседника. На этом этапе дискуссии вниманием аудитории управляют основные докладчики. Они аргументированно обосновывают альтернативы и стремятся к достижению своих целей, которые, надо отметить, могут и не совпадать с целью дискуссии. Варианты аргументации могут использоваться разные (см. рис. 4 и 5)

Каковы же действия ведущего во время выступлений, как первого, так и второго оратора, сталкивающих две концепции (подхода к решению проблемы) и занимающих противоположные позиции на генеральном направлении к истине?

Ему необходимо следить за доказательством (аргументацией) представителей сторон, замечать противоречия, ошибки в их рассуждениях. Ораторы сознательно или неосознанно могут применять уловки, фальсификации, несостоятельные доводы, использовать недопустимые приемы, чтобы вывести соперника из равновесия, намеренно прибегать к средствам эмоционально-экспрессивного давления и психологической агрессии (угрозам, нагнетанию страха, повышению голоса и т. д.). Забота ведущего — следить за научной достоверностью выводов, исчерпывающим доказательством тезисов.

Недопустимо перебивать, одергивать оратора. В паузу можно обратить внимание аудитории на некорректные действия какого-то из участников дискуссии для того, чтобы потом к ним вернуться, или подсказать оппоненту уязвимое место в докладе. Такую помощь ведущий обязан оказывать *обоим* (или всем) лидерам. Слушатели и непосредственные собеседники не должны сомневаться в том, что ведущий стремится к одному — обеспечить плодотворное обсуждение проблемы.

Замечания. Эта фаза включает возражения, сомнения и вопросы докладчикам, оппонентам, другим выступающим. Здесь тоже надо придерживаться правил. Задавать вопросы выступающему можно только с его согласия. В противном случае обмен мнениями легко перерастает в «допрос» оратора.

Не все умеют ясно и лаконично выразить мысль. К. Д. Ушинский отмечал, что споры о самых легких вопросах бесконечно затягиваются «только потому, что мы не желаем или не можем вызвать наружу ту основную идею, на которую каждый из нас бессознательно опирается в своем споре».

Ведущему необходимо подхватить разумную мысль, бьющую в цель дискуссии, придать ей четкую и законченную формулировку, мимоходом обратиться за поддержкой к аудитории. Это

очень важный момент выработки согласия. Следует спросить: «Я правильно схватываю вашу мысль?», «Может быть, я не точно ее выразил или кто-нибудь ее понял иначе?» И предложить: «Давайте мы ее поточнее сформулируем. Это то, к чему мы движемся в дискуссии».

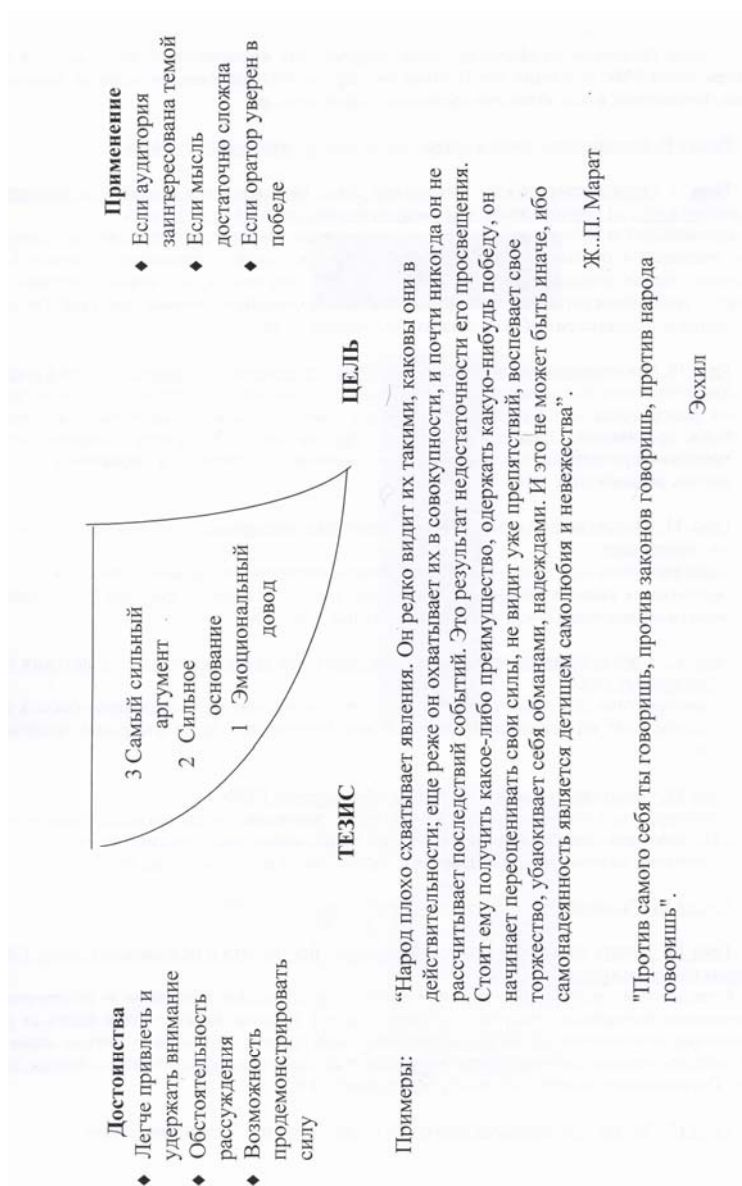


Рис. 5а. Возрастающая односторонняя аргументация

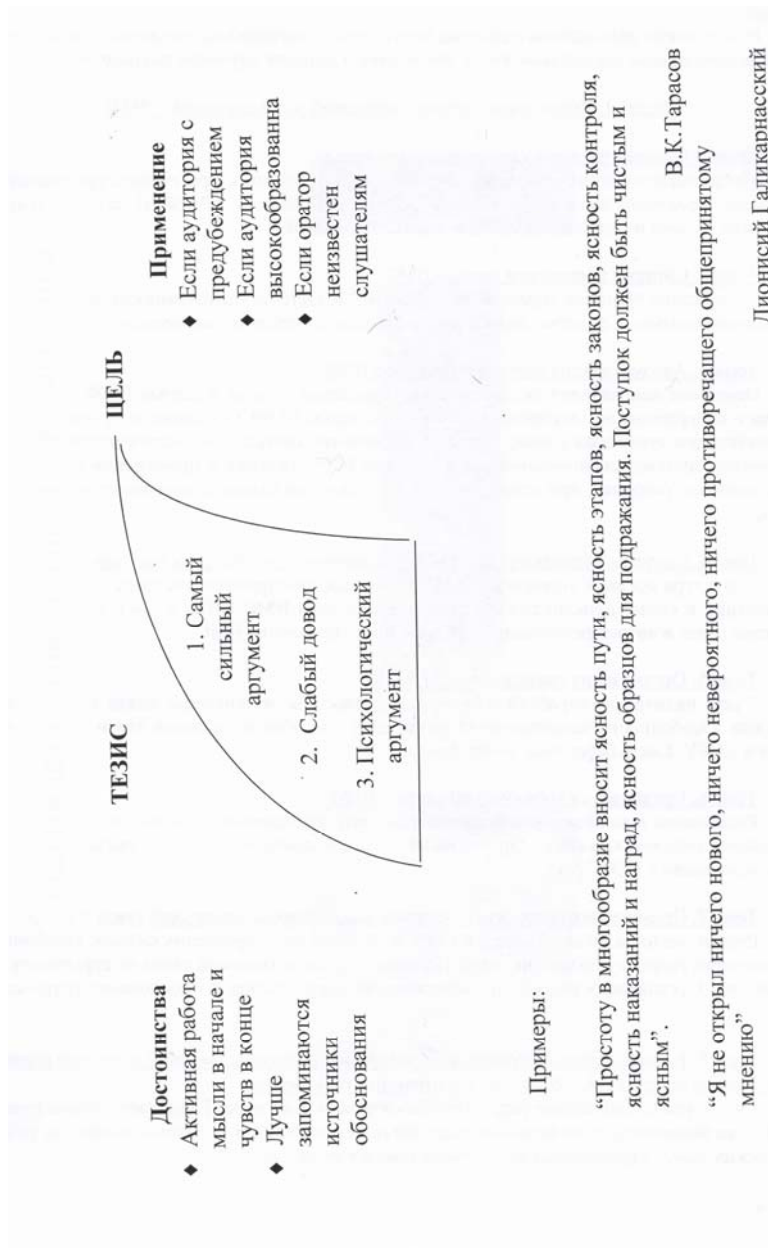
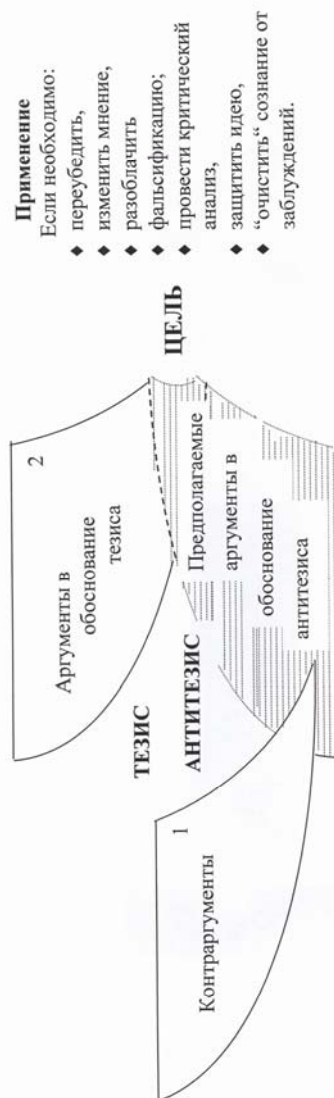


Рис. 5б. Убывающая односторонняя аргументация



Пример:

"Если вы хотите кнута, то голосуйте за Учредительное собрание. Если вам надоело ходить без ярма, то голосуйте за Учредительное собрание. Если соскучилась ваша шея по пинкам и тумакам, тоскуют ваши щеки по ударам, то голосуйте за Учредительное собрание. Если кто хочет восславить это – выходите, говорите."

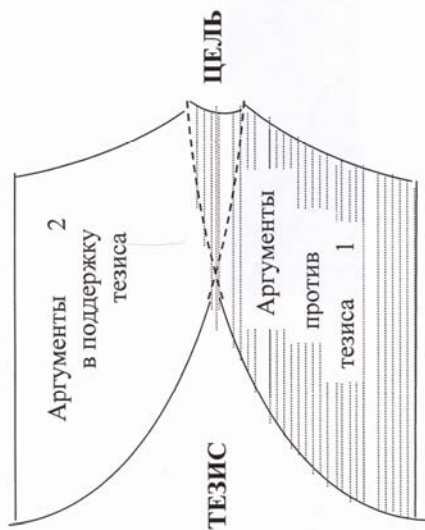
Если вы не хотите этого, а хотите свободы и счастья трудовым массам. Если вы хотите быть сытыми и вести человеческий образ жизни – голосуйте за сторонников Советской власти!"

В.И. Ленин

Рис. 5в. Контраргументация

Достоинства

- ◆ Действует на слушателей с высоким интеллектом
- ◆ Способствует выработке иммунитета
- ◆ Позволяет слушателям самостоятельно делать вывод
- ◆ Действует на людей с негативными установками на речь



- ### Применение
- ◆ Если необходимо показать
 - ◆ Если имеется противоречие
 - ◆ Если имеется другое мнение
 - ◆ Если различные позиции, подходы, принципы
 - ◆ Если необходимо поколебать убежденность

Пример: "Когда бояться, чтобы не порвалось, пробую порвать
 Когда бояться, чтобы не провалилось, пробую надавить
 Когда бояться, не погнется ли, пробую согнуть"

В. К. Тарасов

Рис. 5г. Двусторонняя аргументация

Замеченные ошибки, неточности, приемы спекулятивной аргументации — все это материал для уточняющих, наводящих, каверзных, острых, встречных, стимулирующих вопросов, которые тут же возникают у ведущего, и он прибегает к ним на случай, если дискуссия начнет буксовать или оппонент не прореагирует на них. Такие вопросы называются «посредствующими элементами». Их роль точно такая же, как у известной фразы: «а если бы он вез патроны». Они содержат разумный скепсис, без которого нет оснований для сомнения. Аппарат сомнений представлен на рис.6.

Ведущий, управляя дискуссией, следит за соблюдением регламента. Он может тактично напомнить выступающим о том, сколько осталось времени. Если же выступление всех заинтересовало, то, посоветовавшись с аудиторией, разрешить продолжить речь. Регламент, контролируемый ведущим, дисциплинирует участников, приучает к собранности, четкому изложению мыслей. Опровержение. Слово «опровержение» означает нейтрализацию, ослабление воздействия ошибочного мнения, недопущение его распространения, предотвращение заблуждения, освобождение обыденного сознания от ложных мыслей. На этом этапе выступающие защищают свою альтернативу, отвечая на сомнения и возражения оппонентов. Фазы опровержения и критики часто совпадают. Критический анализ, в котором реализуется конструктивная критика, пожалуй, самое трудное для выступающих, Наговорить о том, что наболело, проще, чем возразить собеседнику, подвергнуть критике его заблуждения. Здесь легко перейти к взаимным упрекам, к перепалке, «кровным» обидам. Невежество, невоспитанность здесь недопустимы. Аппарат опровержения представлен на рис.7. Что значит быть готовым к борьбе мнений? Прежде всего, знать приемы конструктивной критики, уметь парировать уловки. Но одного этого мало. Оказывается, конструктивная критика практически невозможна, если не реконструированы доказательства противника, т. е. не воссозданы в сознании ход мыслей оппонента, схема его аргументации. Необходимо учесть и то, что оппонент не все может высказать в речи, но, критикуя его, важно упомянуть и об умолчаниях, неточностях, натяжках, допущенных противником уловках или подтасовках. Чтобы мысль была схвачена верно, достаточно нескольких посылок, и не обязательно логически последовательных. Наш мозг сам сделает вывод, который вытекает из имеющейся информации. А если оратор еще и очаровывает нас искренностью, то согласие с ним последует скорее.

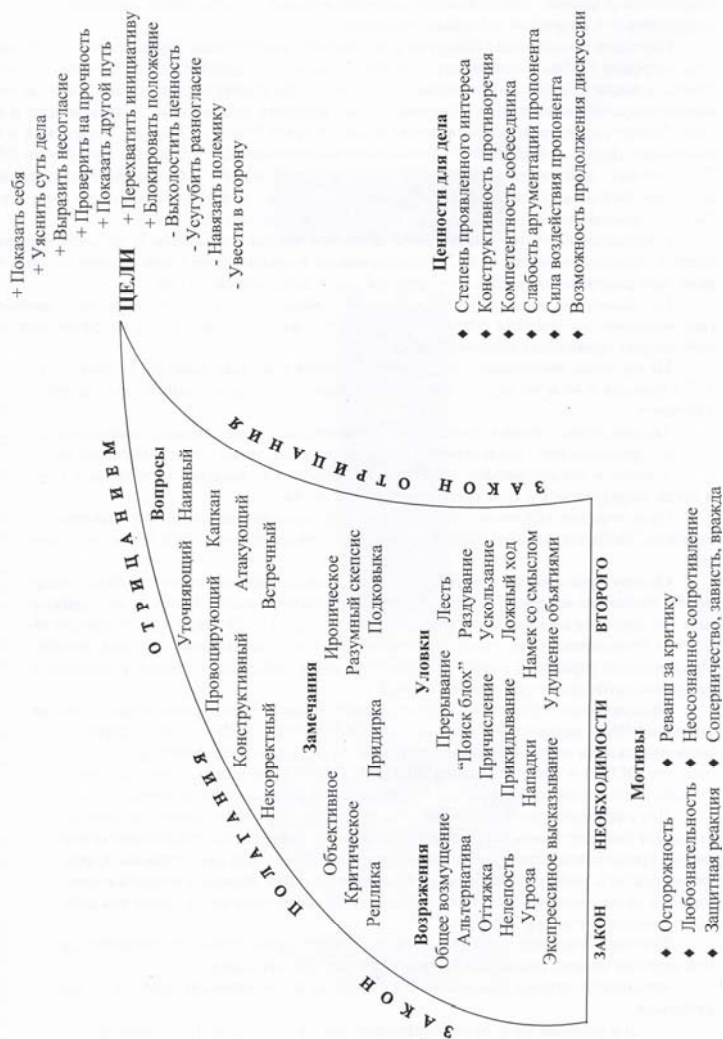


Рис. 6. Формы проявления сомнений в дискуссии, споре, полемике

Один древний китайский философ пришел к выводу, что искренний человек, исповедующий ложное учение, делает его истинным. Неискренний же человек, исповедующий истинное учение, делает его ложным.

Контраргументация — защита альтернативы после критического анализа, противодействие аргументам другой стороны. Это самый сложный этап для ведущего. Он должен быть готов создать атмосферу примирения и не допустить взрыва эмоций. Ему не подобает относиться к кому-либо из участников обсуждения с предубеждением, брать на себя роль арбитра, навязывать свое мнение и подавлять авторитетом. В самом деле, один человек, излагая мнение, только дает импульс к движению мысли. Другой вправе высказать сомнение и несогласие с его позицией. Вот и противоречие. Далее вступает в силу закон диалектики «отрицание отрицания», проявляющийся в контраргументации. После этого, если один собеседник оказывается прав и другой с ним соглашается, происходит качественный скачок в познании истины (срабатывает третий закон диалектики — перехода количественных изменений в качественные), и процесс исследования завершается.

Ведущий заботится, чтобы выступающие не злоупотребляли критикой, не спекулировали бы понятиями. Поиск истины несомненно отходит на второй план, если дискуссия переходит в жесткую полемику и начинается схватка с целью обострения отношений.

Вот почему, управляя дискуссией, ведущему следует добиваться, чтобы критика носила *конструктивный* характер. Ибо точность критического суждения, умение доказать несостоятельность позиции оппонента — неперемнное условие качественного сдвига в познании.

Выработка решения. На этой стадии к исследованию подключаются все желающие выступить на той или другой стороне. Как правило, в ходе обмена мнениями у всех участников дискуссии складывается представление, кто ближе к истине, однако ведущему необходимо сделать обобщения, оценить степень достижения цели. Полезно отметить положительные и отрицательные моменты в аргументации обеих сторон, высказать суждение, к которому склоняется большинство, но ни в коем случае не обвинять, не упрекать в безграмотности или не научности кого бы то ни было. Роль арбитра здесь не годится.

Завершение. Конец дискуссии предполагает принятие решения. Но не всегда у участников вырабатывается единое мнение.

И тогда в решающий момент должна проявиться интеллектуальная воля ведущего, взявшего на себя ответственность поставить точку.

...В конструкторском бюро С. П. Королева шла жаркая дискуссия по проблеме, как делать шасси для лунохода. Половина сотрудников поддерживала точку зрения, что поверхность Луны каменная и шасси надо делать, как у самолета, что садится на бетон. Другие возражали: исследования отраженного света Луны показывают, что она покрыта пылью, и если на такую поверхность опустится луноход, он моментально утонет в ней. Надо делать большой надувной мешок. Словом, существовали две резко отличающиеся друг от друга позиции.

Спорили час, другой, но никакого согласия не достигли. Королев слушал-слушал и сказал: «Значит, так, грунт у Луны твердый». Тогда один из «пыльных» сторонников вскакивает и кричит: «Ни один серьезный ученый не подпишет такого утверждения!» Королев удивился: «Не подпишет? Сейчас». И подписал: «Луна твердая. Королев».

А что же оказалось на самом деле? Обе позиции дополняли друг друга, и Королев понял, что правы и те и другие. Луна твердая, но покрыта тончайшим слоем пыли. Надо было найти понятие, выражающее единство мнений. И Королев, ведущий в споре, выразил истину одним словом — «твердая», тогда как одни утверждали: «каменная», другие — «пыльная». Противоборствующие стороны не уступали друг другу потому, что чем дальше углублялись в полемику, тем упрямее и крепче отстаивали свои позиции. Тут могло спасти только волевое решение ведущего, диктуемое всеми его знаниями, опытом и, если хотите, интуицией. С. П. Королев обладал талантом видеть поле сражения во всю ширь и глубину, имел твердую стратегию и хорошо продуманную тактику. Потому за ним шла космическая наука. Та дискуссия без его заключения так и не продвинулась бы к истине, хотя в ней участвовали видные ученые. Сам факт обсуждения разных мнений сыграл важнейшую роль в принятии решения лидером коллектива. Оно позволило обнаружить взаимодополнение во взглядах сторон и предотвратило провал любой из двух альтернатив.

Остается заметить, что заключение должен делать ведущий *лично*, а не поручать его случайным людям.

Основная задача ведущего на этом этапе — четко определить, чья позиция отличается более сильной аргументацией, притягательной новизной, имеет научную и практическую ценность, заинтересовывает большинство участников дискуссии. Он может

отметить также зрелость выступлений докладчиков. В заключение желательно выработанные положения тут же оформить письменно или, в крайнем случае, поручить эту работу редакционной комиссии, с последующим ознакомлением с текстом участников дискуссии.

Таково в общих чертах содержание этапов дискуссии, которые представляют собой линейную трансформацию целостного метода.

2.2. Подготовка ведущего

От личности ведущего во многом зависит успех обсуждения, плодотворность дискуссии. Здесь требуется достаточно компетентный, вызывающий доверие аудитории, отличающийся общительностью и доброжелательностью человек. Не помешают ему уравновешенность и чувство такта. Его репутация не должна вызывать у лидеров сторон, непосредственных собеседников и всех присутствующих сомнений в том, что его единственная цель — обеспечение обмена мнениями и достижение конструктивного результата. Он не вправе открыто принимать чью-либо позицию и злоупотреблять своим положением.

В чем заключается подготовка ведущего?

Во-первых, ему требуется ознакомиться со своими функциями координатора.

Во-вторых, ему необходимо определить границы исследования проблемы, сформулировать замысел дискуссии.

В-третьих, он должен продумать свои действия в ходе дискуссии, составить регламент (план) ее и проработать необходимые материалы по теме.

У ведущего три основные функции в дискуссии:

умело сопоставлять различные мнения, суждения, альтернативы сторон, выявлять противоречия (спорный пункт) и содействовать их разрешению;

поддерживать обстановку критического анализа, проникновения в глубь поставленной проблемы, добиваться полноты аргументации предложений и выводов и не допускать некорректных действий собеседников;

следить за регламентом, направлять дискуссию в русло намеченной цели, к конструктивному результату.

Правильно сформулировать цель дискуссии—значит предопределить успех ее. Метод, как мы установили, есть путь, ограниченный некоторым пределом, то есть целью. Какой-либо классификации целей нет. Например они ведутся с такими целями:

обменяться мнениями; выработать приемлемое для всех сторон решение; прийти к согласию; найти выход из сложного положения; разобраться в ситуации; приблизиться к истине; получить дополнительное знание; отобрать конструктивные предложения; пополнить банк идей.

Встречаются разведения целей на конструктивные и спекулятивные.

Конструктивные цели:

систематизировать знание о предмете;

мобилизовать массы, сплотить ряды сторонников;

расширить круг единомышленников, привлечь заинтересованных;

размежеваться и оценить возможности консолидации;

обсудить пути дальнейшего движения, развития;

выработать позицию коллектива;

выявить общественное мнение, создать соответственный настрой;

дать бой ненаучным взглядам;

разоблачить коварные замыслы;

защитить конструктивную идею;

сформировать устойчивый интерес к проблеме;

привлечь сторонников к активному сотрудничеству.

Спекулятивные цели непримиримых противников:

создать препятствия, завести проблему в тупик;

отвратить от идеи, истощить интеллектуальные силы соперников;

опорочить инициаторов, дискредитировать инакомыслящих;

разгромить оппозицию, нейтрализовать сопротивляющихся;

подвергнуть публичному осмеянию оступившихся;

учинить остракизм (гонение) инакомыслящих;

ввести в заблуждение аудиторию, распространить заведомую ложь;

выхлостить ценность предложений;

расколоть единство, усугубить разногласия;

завязать схоластические прения;

загубить идею в зародыше и т. д.

Важная забота ведущего—сформулировать тему и проблему для обсуждения. Это легче сделать, когда ясно осознана цель. Тема должна быть злободневна, связана с практическими интересами и потребностями людей и коллективов в реформах и, главное, заинтриговывать участников конечным результатом, познанием

неизвестного.

Нельзя забывать и о привлекательности, оригинальности темы. Люди обязательно задержатся у красочного объявления с необычным названием дискуссии.

Формулировки темы могут быть различные. Остановимся на теме-суждении, теме-вопросе и теме-понятии.

Тема-суждение — это, по существу, главный тезис дискуссии. Название является и темой, и тезисом. Конечно, вариант такой удобен, но надо помнить о следующих требованиях к тезису:

он должен утверждать главную мысль или отрицать общепринятое мнение и соответствовать цели дискуссии;

быть кратким, ясным, легко удерживаться в памяти;

непрерывно содержать опорное понятие, входящее в обсуждаемые вопросы;

давать возможность быстро понять проблему.

Точность формулировки темы-суждения зависит от знания предмета дискуссии, ее цели, а также от собственного отношения ведущего к проблеме (личностный аспект). Продумывая тему-суждение, мы как бы закладываем главный стержень дискуссии, выявляем стратегическую мысль и направление ее развития.

Как видим, этот вариант темы достаточно сложен, но зато ясно отражает предмет дискуссии.

Тема-вопрос открывает, по сравнению с первым вариантом, больше возможностей для выбора направления рассуждений, так как не содержит конкретного утверждения или отрицания, как в теме-суждении, а только очерчивает область рассмотрения. Тема-вопрос больше вовлекает в процесс мышления, чем суждение, но обязывает ведущего обговорить направление дискуссии перед началом выступлений ораторов.

Тема-понятие дает полный простор для дискуссии. В этом случае предмет конкретизируется в альтернативах. Участники дискуссии должны договориться о направлении разговора, цели обсуждения.

Таким образом, в каждом конкретном случае формулировка той или иной темы определяется исходя из цели, интересов и актуальности проблемы для участников дискуссии, с учетом подготовленности основных выступающих.

Ведущему полезно продумать и детализировать свои действия в каждой фазе. Этому помогут вопросы:

Как осуществить завязку дискуссии во вступительном слове?

Кому предоставить первое выступление? Каков порядок

обмена мнениями собеседников: последовательно по каждой альтернативе или после выступления докладчиков сразу по обеим позициям? Либо сначала выступают сторонники проponenta, а потом оппонента, либо попеременно каждая?

Какие стимулирующие, провоцирующие, контролирующие вопросы и реплики можно использовать, если дискуссия начнет угасать? Кого выпустить в противовес демагогу? Какие подготовить иллюстрации и как использовать технические средства?

Когда подключать к обмену мнениями эксперта? В какой форме лучше представить результаты дискуссии, возможен ли практический результат полученного решения?

Как видим, ведущему дискуссии есть над чем подумать. Помимо организационных вопросов ему необходимо подготовиться в теоретическом плане, поработать с первоисточниками, выписать определения понятий, привести концепции ученых, их мнения, факты, примеры, обратиться к истории, получить при необходимости консультацию у специалистов.

Заключение, как уже говорилось, также делает ведущий.

Итак, тщательно продумать замысел дискуссии — значит подготовиться к роли дирижера процесса коллективного мышления. Если ведущий как стратег оформит замысел графически (см. пример рис.8), то управление дискуссией значительно облегчится.

2.3. Подготовка участников дискуссии

Практика показывает, что к дискуссии ее участников необходимо обязательно подготовить. Опыт подсказывает: оптимальное количество собеседников — 3-5 человек от каждой стороны (позиции), включая лидера (докладчика). Чем больше собеседников, тем меньше из них смогут выступить при оппонировании, и будет трудно судить о защищенности альтернативы.

Очень многое зависит от лидеров (докладчиков). Они должны отличаться независимостью суждений, критическим мышлением, уметь защитить свою точку зрения, иметь продуманную концепцию (свою или официально признанную), быть способны сплотить сторонников и повести людей за собой. Важное качество лидера—свободная речь, непринужденность в общении. Конечно требуются выдержка, чувство меры, уважение собеседника, соблюдение этических правил. Лидеров (выступающих) обязательно нужно предупредить о рамках дискуссии.

Несколько слов о том, как расположить участников дискус-

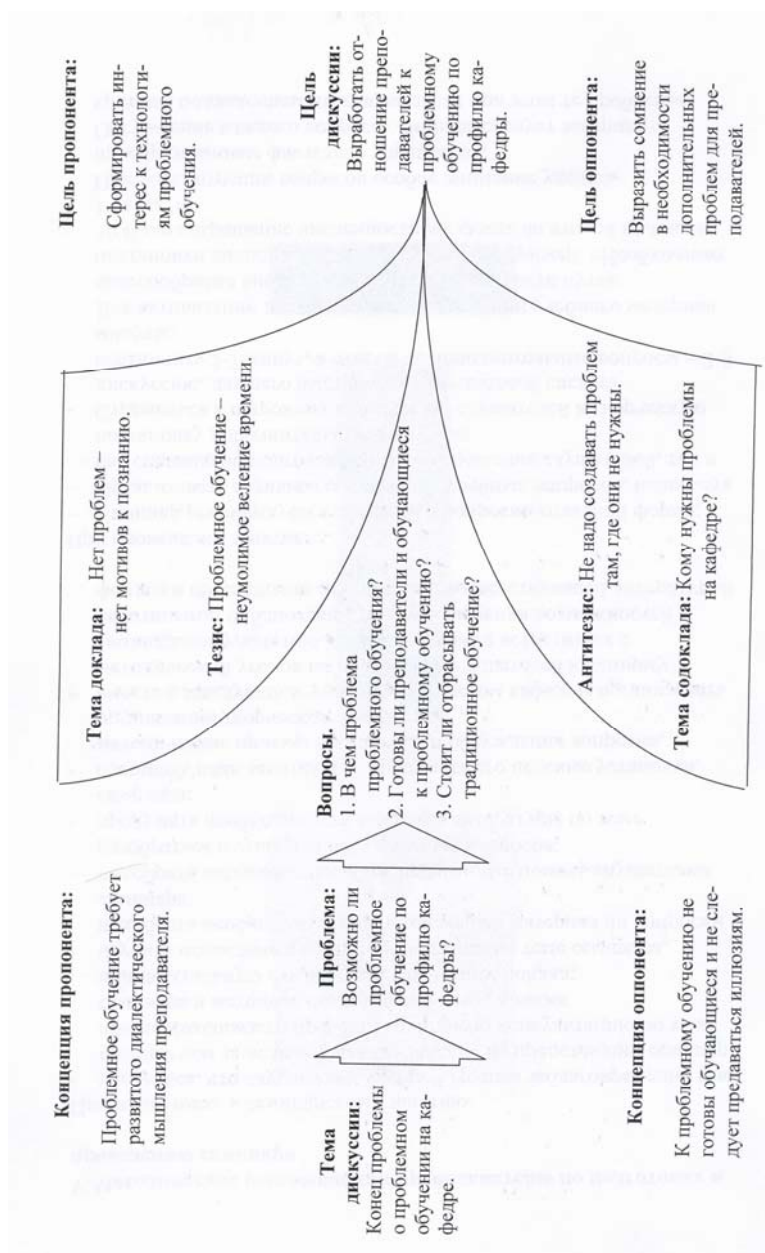


Рис. 8. Замысел учебной дискуссии начинающих преподавателей

сии в аудитории. Когда знакомые друг с другом люди

располагаются в уютном, пусть даже чуть тесном помещении, создается атмосфера сопереживания, психологической раскованности. Все оказываются в своеобразном «психологическом поле» общения. Поэтому президиум как атрибут «верхов», обладающих правом принимать решения, должен быть в такой аудитории исключен. Лучше расположить сторонников оппонента и проponenta друг против друга, по кругу, и даже ведущему нежелательно выделяться из среды участников обсуждения. Заметьте: когда ведущий располагается на сцене, а выступающие выходят из зала (или из президиума), то необходимой атмосферы для дискуссии не создается. К сожалению, освободиться от стереотипа собраний застойных времен могут далеко не все, и ораторы чувствуют себя скованно, поднимаясь на трибуну, как на эшафот. Когда же лидеры сторон знают, что за ними — ряды соратников, растет и уверенность в своих силах. Это невольно отражается на их выступлениях. Да и наблюдать реакцию противоположно настроенных собеседников очень важно, ведь ораторы обращаются именно к ним.

В тесном кругу чувство стеснения минимальное, внимание более напряженное, а агрессивность не проявляется так открыто, как если бы собеседники были отдалены друг от друга. Стремитесь как раз к таким условиям общения, чтобы контакт аудитории был максимальным. Хорошую услугу в управлении дискуссией сыграет регламент.

Регламент представляет собой правила, регулирующие порядок проведения дискуссии, любого обсуждения, собрания. Все участники дискуссии должны знать и соблюдать регламент. В противном случае управление коллективным исследованием со стороны ведущего окажется невозможным. Не пытаясь формализовать правила, хотелось бы рассмотреть минимум того, что ведущий должен знать и чем руководствоваться.

Побеспокойтесь о помощнике, если придется использовать технические средства предъявления информации. Четко сформулируйте цель перед началом дискуссии. Разброса в понимании цели дискуссии нельзя допускать. Четкое осознание цели позволяет направить интеллектуальную работу собеседников в одно русло, это всех убережет от отвлечения на второстепенные вопросы.

Открывая дискуссию, определите время на обсуждение каждого вопроса. При необходимости продлите его по решению участников.

Управляйте процессом обсуждения жестко, четко, но с

соблюдением такта и внимания к выступающим. Как замечал депутат В. Д. Кадочников, «я не за то, чтобы гнать лошадей, я за конструктивный, деловой разговор. Если мы обсуждаем какой-то вопрос и по нему нет возражений, надо голосовать. Если есть, давайте обсуждать, и ни влево, ни вправо ни шагу.

Обсудив эти вопросы, будем дополнительно включать те, которые депутаты считают нужными. Только в таком случае мы приступим к нормальному, деловому разговору. Иначе еще один день будем обсуждать повестку дня.

И еще. По регламенту... я бы предложил председательствующему, начиная утреннее заседание, четко определиться, а каков у нас сегодня порядок работы: когда мы начинаем, когда кончаем, потому что мы из всех наметок уже давно выбились». Не допускайте провокационных заявлений, уводящих дискуссию в русло конфронтации.

Хороший регламент дискуссии — как партитура для оркестра. Ведущий, готовясь дирижировать коллективным мышлением, должен умело управлять дискуссией и не допускать сбоев в работе. Полезно обсудить регламент в начале дискуссии, а изменения вносить, посоветовавшись с участниками.

Резюме

1. Дискуссия — это столкновение умов и это сражение необходимо готовить. Подготовка предполагает разработку замысла ведущим, организацию докладчиков, подбор помещения.

2. Ведущий заранее продумывает, как управлять дискуссией и в этом ему помогут вопросы для самоконтроля: как сделать вступление; кому выступать первому; в каком порядке обмениваться мнениями; как поддерживать интерес; чем нейтрализовывать демагогов; как оформить результат.

3. Ведущий в ходе дискуссии умело сопоставляет альтернативы, выявляет противоречия и содействует их разрешению; добивается полноты аргументации предложений и взаимопонимания; следит за регламентом и не допускает некорректных действий собеседников.

4. Плодотворность обмена мнениями во многом зависит от компетентности ведущего и заинтересованности в результате дискуссии.

5. Уютное помещение, в котором можно удобно разместить участников обсуждения, способствует установлению доверительной, дружеской атмосферы.

6. Заранее разработанный регламент в начале дискуссии

необходимо обсудить и уточнить со всеми ее участниками.

Глава 3

ПОДГОТОВКА ОРАТОРОВ К ВЫСТУПЛЕНИЮ

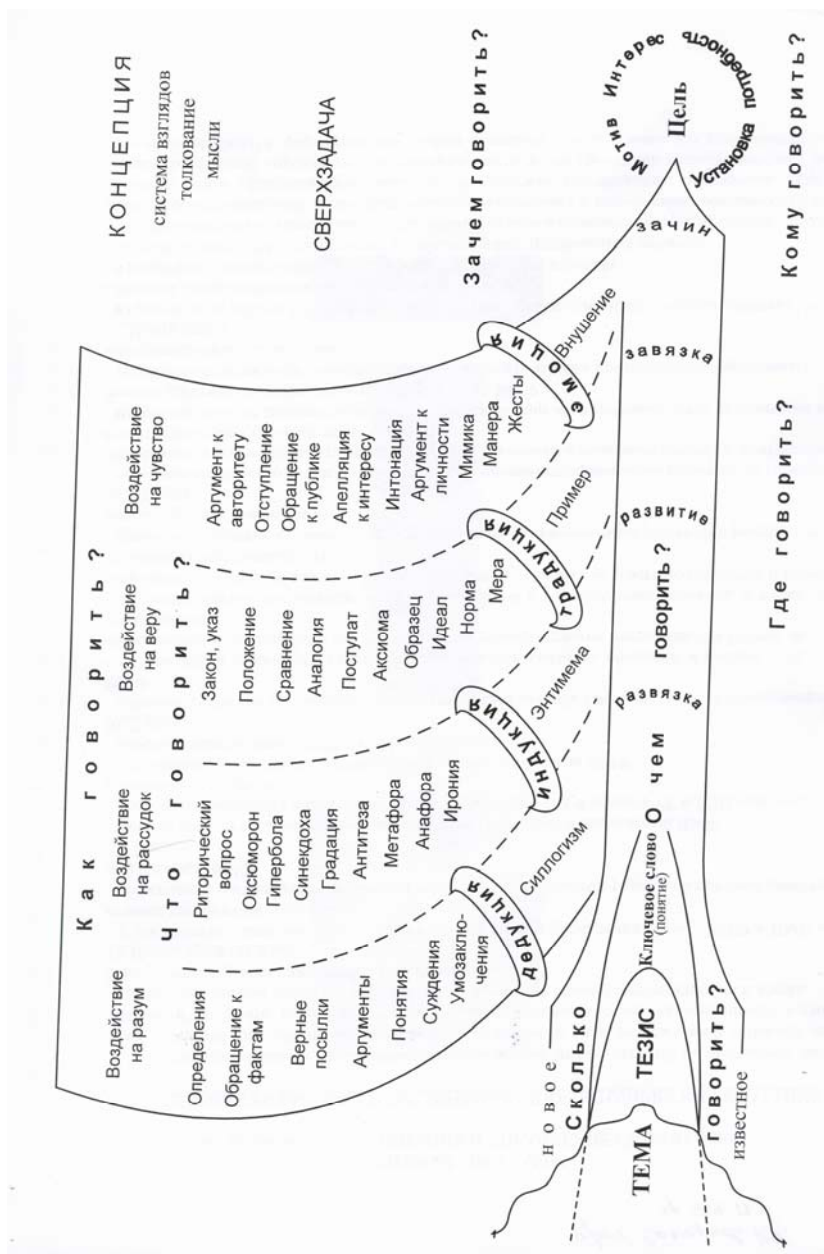
Пока не ясно Вам, что Вы сказать хотите
Простых и точных слов напрасно не ищите.
Но если замысел у Вас в уме готов,
Вам нужные слова придут на первый зов.

Н. Буало.

Риторическая разработка публичной речи предваряется набором информации, предопределяющей замысел выступления: мотив – побуждающая сила, заставляющая идти на трибуну; сверхзадача – проблема, обсуждаемая в дискуссии; ситуация – выгодность времени, места и условий выступления; позиция – отношение к предмету речи, степень заинтересованности в цели дискуссии; объект воздействия – особенности аудитории и возможности своих оппонентов. Осмысление исходной информации необходимо для разработки замысла речи.

Замысел речи – это представление в уме развития основной мысли, идеи. Замысел предполагает предвидение, предвосхищение результата речевого воздействия. Одной главной мысли недостаточно, чтобы добиться чего-нибудь в дискуссии. Следует осознать концепцию по проблеме дискуссии или предложить свой подход в ее решении, сформулировать цель речи, выбрать выигрышные вопросы (или аргументы) для обоснования своей мысли (главного тезиса), продумать заголовок (тему). Все эти элементы замысла согласуются между собой с помощью опорного понятия (ключевого слова) или так называемой "Красной нити". Риторика рассматривает только управляемую мыслеречедеятельность и предполагает поиск ответов на несколько управляющих (или конструктивных) вопросов, организующих работу оратора над речью: о чем говорить, зачем говорить, сколько говорить, кому говорить, где говорить, как говорить, что говорить. Оратор в любом порядке обдумывает перечисленные вопросы, прежде чем в его сознании созреет замысел и полный текст речи. Управляющие вопросы риторической разработки группируются по схеме (модели) устного речевого воздействия рис.9. Прокомментируем роль и содержание мыслеречедеятельности по этим управляющим вопросам.

О чем говорить? Тема нашего выступления — это не только рекламный заголовок, в ней может быть много мыслей и направлений их развития. Чтобы не потонуть в словесном потоке,



надо выбрать одну «красную нить», сформулировать основной тезис. Это и значит раскрыть тему, определить, о чем говорить. Просто ли это сделать? Ведь выигрышная мысль не лежит на виду. Ее надо выстрадать, обнаружить в реальной жизни, определить ее значимость и ясно сформулировать. Конечно, тот, кто выдвигает инициативу или альтернативное решение, кто является специалистом в предмете обсуждения и знает дело лучше других, не нуждается в советах, как сформулировать тезис. Он бьется над своим тезисом давно и отточил фразу по всем законам формальной логики и правилам стилистики. Но большинство ораторов не утруждает себя продумыванием предмета речи. Вот и получается — говорит много, но не ясно о чем.

Определение главной мысли начинается с анализа темы, выделения опорного понятия, нахождения ему научного определения. Так уясняется содержание основной мысли. Оратор должен хорошо представлять себе концепцию, то есть систему взглядов по проблеме, охватываемой темой выступления. Для этого он обращается к источникам, выбирает научную трактовку опорного понятия. Тем самым представление его о предмете речи расширяется.

Разрабатывая тему, он может натолкнуться на другие важные

мысли, которые лягут в основу вопросов его доклада или

выступления. Например, в теме «Культура делового общения»

опорным понятием может быть «общение», и тогда предметом

речи должна стать психологическая структура межличностных

взаимоотношений собеседников. Если принять за опорное

понятие «деловое общение», речь пойдет об информационных

связях деловых людей в процессе производства. Если выделяется

«культура общения», то оратор поведет разговор об этических

правилах и нормах поведения.

Как видим, тема одна, а мыслей, которые представляют интерес, несколько. Поэтому предварительно осознается своя концепция, возможная цель дискуссии, ее социальная задача,

сопоставляются собственные мотивы с мотивами оппонентов, и только после всего этого выделяется главенствующая мысль. Решив вопрос, о чем говорить, оратор как бы вводит тему в русло, выбирая из всех возможных направлений ее развития то, которое в большей степени соответствует своей цели и не противоречит цели дискуссии. Ну а как быть, если существует несколько трактовок понятий или концепций проблемы, предлагаемых разными специалистами? Следует осмыслить несколько определений, чтобы достичь ясности понимания предмета своей речи.

Мало определить главную мысль. Ее надо сформулировать тезисом. Тезис – это словесное выражение мысли. В логике то, что предстоит доказывать.

Сразу облечь мысль в удачную словесную форму могут немногие. Как правило, начинают с рабочего, расширенного варианта, довольно многословного и даже состоящего из нескольких предложений. Но здесь нас подстерегает опасность расползания главной мысли. Поэтому контролируйте себя вопросами: что же конкретное и важное я сообщу? О чем совершенно необходимо сказать? Что надо сообщить для достижения своей цели? Что слушатели ждут от меня? Отвечая на эти вопросы, сжимайте тезис, пока он не достигнет необходимого лаконизма и четкости. Предлагаем нижеследующую памятку для мыслительной работы над тезисом.

- Сформулировать главный тезис – значит заключить в слова "царствующую мысль" Контролируйте себя вопросами:
 - Является ли эта мысль главной?
 - Что должен воспринять слушатель?
 - О чем необходимо помнить?
 - Соответствует ли эта мысль цели речи?
 - Способны ли слушатели понять формулировку суждения?
- Из чего можно "вытянуть" главный тезис?:
 - из темы: дать определение опорному понятию;
 - из концепции: выбрать ту мысль, которую можно обосновать в интересах цели;
 - из цели: отбросить глагол и связку;
 - из анализа проблемы: утверждение своего взгляда или позиции;
 - из запросов слушателей: выбрать то, что они ждут.
- Варианты выражения главного тезиса
 - утвердительное или отрицательное суждение;
 - повествовательное предложение;

- риторический вопрос;
- лозунг, призыв;
- стилистический оборот, троп, изречение;
- определение понятию (ключевому слову);
- афоризм (мудрое изречение).
- Требования к формулировке главного тезиса:
 - фраза должна быть конкретным тематическим утверждением или отрицанием;
 - быть краткой и легко запоминаться;
 - пониматься однозначно;
 - содержать опорное понятие (ключевое слово);
 - восприниматься без особого напряжения ума;
 - оформляться известными терминами для слушателей.
- Варианты подачи главного тезиса - "вбивания" мысли периодическими повторами:
 - в зачине (как риторический вопрос, афоризм, изречение);
 - в завязке (как определение ключевого слова, концепции);
 - в начале аргументации (как утверждающее суждение);
 - в заключении (как вывод, лозунг, призыв)

Так рождаются тезисы не только главные, но и второстепенные. Вот примеры возможных тезисов к теме « Культура делового общения»:

«Управлять людьми — это значит уметь общаться»;

«Самая большая роскошь — это роскошь человеческого общения»;

«Деловое общение — это успех предпринимательства и благополучия в жизни»;

«Культура речи — первый признак общительности и интеллигентности человека»;

«В общении с собеседником не делайте того, чему сами не порадуетесь»;

«Основное качество менеджера — способность к деловому общению».

Как видим, сформулировать тезис — это значит ответить на вопрос «о чем говорить?». Это «о чем» есть главный снаряд для воздействия. Старайтесь прочно закрепить в уме то, что хотите сделать, и тогда вы пойдете прямо к цели, не отклоняясь в сторону. Мысль превыше всего. Правильно определить главную мысль выступления, доступно ее сформулировать — значит осознать важнейший элемент замысла речи.

Итак, тему вы раскрыли и знаете, о чем будете говорить.

Зачем говорить? Выступая перед аудиторией, необходимо осознавать цель своей речи. Правда, некоторые ораторы выходят на трибуну, не задумываясь над этим вопросом. Причем не от смелости, а, скорее, от самоуверенности. Такого оратора словно несет потоком — неизвестно только куда.

Цель — это ориентир выступления, осознанное желание, «голова» речи, как ее понимал Платон, а «телом» он называл тезис. Цель речи должна соответствовать цели дискуссии, но не обязательно повторять ее, так как оратор рассматривает часть проблемы и его намерение несколько иное, нежели всей дискуссии. Какие же общие цели доклада и выступлений можно встретить в практике дискуссий: научных и профессиональных?

- Формирование устойчивого интереса к проблеме;
- привлечение аудитории к активному сотрудничеству;
- склонение людей к изменению устоявшегося мнения;
- объяснение ситуации затруднения;
- предоставление информации для завязки дискуссии;
- доведение предполагаемой идеи до понимания аудиторией;
- расширение круга единомышленников;
- предложение выхода из создавшегося положения;
- обоснование варианта решения;
- направление усилий коллектива на конкретную задачу;
- переведение обсуждения в схоластический спор с целью запутать дело (могут быть и такие цели).

Перечень формулировок, выражающих конкретное желание участников дискуссии, можно продолжить.

Речь, которая никого не вдохновляет, не убеждает, не будет иметь успеха, а потому речевое воздействие предполагает и сопутствующие частные цели. Увлекайте слушателей, развлекайте их, вдохновляйте, расстраивайте, вселяйте надежду и т.д., но «маяк» у вас один. Красная нить ведет к общей цели дискуссии.

Формулируя ее, придерживайтесь требований конкретности цели, достижимости нужной реакции аудитории и соответствия запросам слушателей. В этом случае все три элемента как бы выстроятся в один ряд. (см. Рис.9)

ТЕМА→ТЕЗИС→ЦЕЛЬ РЕЧИ

Конкретность цели предполагает ответную реакцию слушателей: согласие с выступающим или неприятие его доводов, одобрение или осуждение, возмущение и т. д. В конкретности проявляется устремление оратора, его мотив. Формулируя цель, подбирайте глагол, точно выражающий ожидаемое воздействие на

аудиторию: добиться поддержки..., убедить... и др.

Достижимость нужной реакции аудитории. В малочисленной аудитории или в большом зале, когда слушатели удалены друг от друга, не рассчитывайте на скорые аплодисменты. Не ждите бурных эмоций и на заседании ученого совета. В этих и других случаях подобные реакции практически недостижимы. Не надейтесь на поддержку оппозиции. Маловероятно, чтобы вы достигли цели в первом выступлении.

Сформулируйте, чего бы вы хотели достичь вашим выступлением хотя бы по минимуму. Запрограммируйте реакцию аудитории и по ней оцените степень достигнутого. Скромный успех все же лучше провала.

Соответствие запросам слушателей обеспечит внимание к выступлению. Если человек удостоверится, что ваша речь затрагивает его личные интересы, он будет внимательно слушать.

Затроньте личные интересы и переходите к запросам групп, коллективов, предприятий. Покажите, что ваша цель полностью совпадают с потребностями слушателей. Удастся вам преодолеть предубеждение аудитории — добьетесь успеха. Горящие глаза, тянущиеся к вам руки, улыбки на лицах — это все показатели того, что цель выступления соответствует чаяниям людей.

Речи лидеров на трибуне заинтересовывают людей, когда отвечают их запросам, чаяниям. Ясность цели — это ясность второго управляющего вопроса «Зачем говорить?».

Сколько говорить? Время публичной речи всегда строго ограничено, и всего, что хотелось, не высказать. Поэтому продумывайте, сколько необходимо аргументов для доказательства основного тезиса и достижения поставленной цели. И ничего лишнего. Ограничьте предмет речи, т. е. отберите самое существенное. Принцип простой — лучше меньше, да лучше. Не утомляйте аудиторию известным материалом и мелочами. Отбирайте новый материал, незнакомый. Постарайтесь удовлетворить желание слушателей узнать что-то ошеломляющее, удивительное. Когда слушатели поразятся: «Надо же, мы не знали этого» — считайте, воздействие удалось.

Когда оратор не располагает новой информацией, необходимо создать эффект новизны. Возможны такие приемы:

- оживление в памяти факта ярким его описанием;
- новая интерпретация общепринятых взглядов;
- контрастное сопоставление статистических данных;
- оригинальная трактовка знакомых мыслей;

смелые суждения и свежие факты;
личная позиция оратора и др.

Отбирая материал, прикиньте, от чего можно безболезненно отказаться. Отсекайте без сожаления все лишнее, но держите в поле зрения прагматические интересы аудитории, профессиональные запросы и актуальные потребности людей. Контролируйте себя вопросом: а что от меня ждут?

Люди живут надеждой, и оратору нельзя лишить их веры. Говорите столько, чтобы вам поверили, — и за вами пойдут.

Кому говорить? Нельзя выбирать тактику убеждения, тот или иной стиль речи, если не оценили своих слушателей. Для заинтересованных слушателей нужна одна речь, для равнодушных или настроенных враждебно — другая.

Одно дело выступать на митинге, другое — в парламентской аудитории, третье — на собрании ученых, четвертое — перед трудовым коллективом в цехе. Поэтому условия выступления тоже следует принять во внимание, а это значит — ответить для себя на следующий вопрос:

Где говорить? Условия произнесения речи даже на одну и ту же тему могут значительно изменять цель, план выступления и тактику поведения оратора. Кто забывает предусмотреть возможные изменения в обстановке, тот оказывается захваченным врасплох, не может перестроиться и терпит поражение.

Когда продуманы первые пять вопросов, у оратора в сознании появляется замысел речи, а на бумаге ориентировочный план, наступает момент разработки тактики воздействия.

Как говорить? Этот вопрос заставляет позаботиться о подходящем способе убеждения и варианте аргументации. Оратор выбирает *ведущий способ* воздействия на ум и чувства людей. Мысль можно довести до сознания не только одним способом, но и сочетанием различных. Если аудитория однородна, то цель достичь гораздо легче, чем в разнородной массе людей. Процесс убеждения не обходится без аргументов, — значит, оратор ищет ответ на седьмой вопрос.

Что говорить? Для реализации замысла речи и достижения цели нужны средства. Этими средствами являются надежные аргументы. Тезис без аргументов, как снаряд без порохового заряда. Он «останется в стволе», если в речи будет голословное утверждение, не дойдет до цели, если аргументы несостоятельны.

Замысливая речь, оратор прогнозирует не только воздействие, но и уровень понимания. Без понимания не будет

эффекта речевого воздействия.

При восприятии речи, как показывают исследования, у слушателя образуются *различные уровни* понимания предмета. На самом низком — понимание того, о чем говорил оратор (человек запоминает основную мысль), более высоком — понимание того, о чем шла речь и что говорилось по этому поводу (помнит главные аргументы), и на высшем — когда слушатель еще и сохраняет впечатление, т. е. помнит о том, как оратор говорил. Выступающий готовит свою речь в зависимости от желания добиться того или иного уровня восприятия предмета изложения. Можно добиться успеха на любом уровне.

Для воздействия на первом уровне основное понятие, несущее главную мысль, необходимо повторить *не менее семи раз* на протяжении речи, а тезис — *не менее четырех раз*, если понятие слушателям не знакомо.

Для воздействия на втором уровне, кроме того, следует привести впечатляющие аргументы, примеры, факты, которые закрепились бы в памяти слушателей.

Для воздействия на третьем уровне необходимо еще и произвести глубокое впечатление ораторским искусством на чувства людей.

Когда найдены ответы на вопросы, о чем говорить, зачем говорить, сколько говорить, можно надеяться, что замысел выступления сформировался.

Замысел воздействия предполагает логику развития основной мысли на протяжении речи, последовательность движения к цели. Он является базой для композиции, т. е. расположения материала во вступлении, главной части и заключении. На бумаге оформленный замысел уже выглядит как ориентировочный план, то есть перечень основных элементов речи, расположенных по замыслу выступления и оформленных текстуально. Замысел может быть индуктивным, дедуктивным, построенным по аналогии, от причины к следствию, хронологическим и др. Примеры замыслов речей представлены в отчете по дискуссии в приложении.

Композиция — это составление, построение речи, расположение ее частей в соответствии с замыслом и планом. Она придает речи целостность, линейность.

Традиционная композиция включает три блока материала: вступление, главную часть и заключение. В каждом блоке свои элементы (рис. 10).

При расположении материала в речи следует

руководствоваться принципами последовательности, усиления, органического единства и экономии.

Принцип последовательности обязывает следить за тем, чтобы каждая мысль (фраза) вытекала из предшествующей или была связана, соотнесена с ней. В этом залог связности изложения, упорядоченности выступления. «Для успеха речи важно течение мысли лектора. Если мысль скачет с предмета на предмет, перебрасывается, если главное постоянно прерывается, то такую речь почти невозможно слушать», — писал один из теоретиков красноречия А. Ф. Кони.

Изложение будет последовательным, если выдержана логика развития мысли, подобран соответствующий вариант аргументации, проявлено знание предмета речи и хорошо продуман замысел. Еще более ценно умение представить движение мысли в образах, картинах.

Расположение – есть изобретённых идей соединение в пристойный порядок ... Храброго вождя искусство состоит не в одном выборе добрых и мужественных воинов, но не меньше зависит от приличного установления полков.

М.В.ЛОМОНОСОВ

Предназначения
элементов

Целевые действия

Приёмы и средства

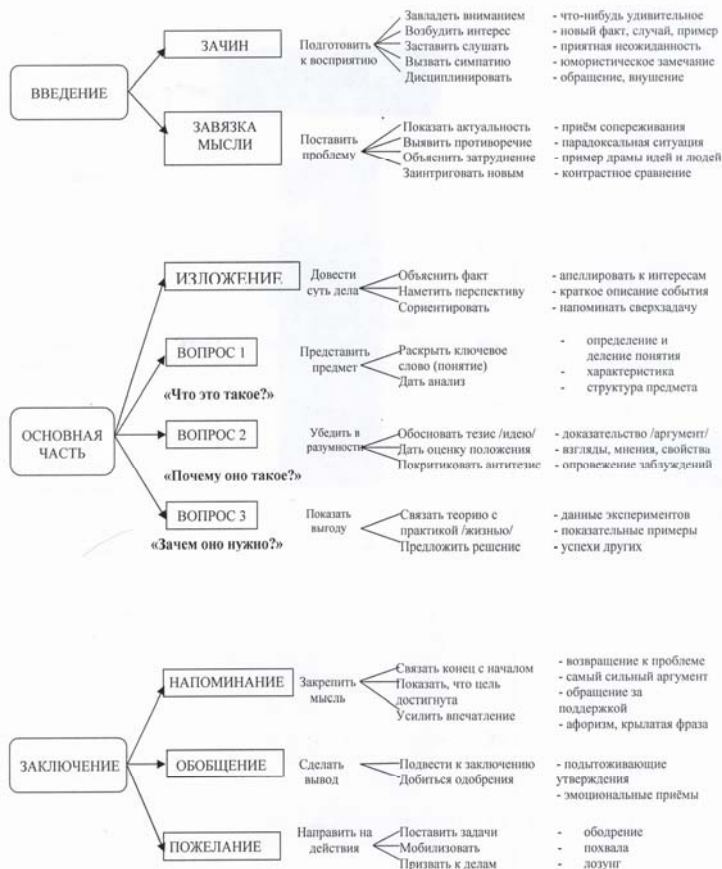


Рис. 10. Элементы композиции ораторской речи

Принцип усиления предписывает наращивать воздействие от начала речи к концу. Он вытекает из закона информационного и эстетического воздействия на человека. Усиление воздействия достигается расположением материала по возрастанию значимости, действия на чувства, убедительности аргументов. Необходимо отдельные части речи подавать с подъемом, как накат волны. Последний же вал должен быть наиболее впечатляющим. Самые интересные факты, самые сильные аргументы, самые важные положения даются в конце рассуждения.

Принцип органического единства. Реализация этого принципа обеспечивается соответствием концепции цели, основной мысли (тезиса), материала (аргументов) теме выступления и ситуации общения. Другими словами, всё, что относится к семи вопросам схемы воздействия на слушателей, должно сочетаться, соответствовать друг другу. Данный принцип является основой достижения гармонии мысли и слова. Именно этот принцип чаще всего не соблюдают начинающие ораторы. Почти все они допускают такие типичные ошибки: завышают (или занижают реже) цель выступления, а в результате она не соответствует ситуации общения; неправильно подбирают тезис выступления, в результате он не соответствует цели речи и ее теме и т. д.

Принцип экономии гласит: эффективность публичной речи достигается оптимальной затратой интеллектуальной энергии слушателя и оратора. Это значит: цели следует добиваться наиболее простым рациональным способом, с минимальным усилием, но достаточным для усвоения основного тезиса. Краткость, точность, ясность, отсутствие излишеств, минимальное количество аргументов, примеров и т. д. — таковы установки данного принципа.

Каковы наиболее часто встречающиеся композиционные недостатки в выступлениях?

Отсутствие зачина, резкое вхождение в тему.

Неясность и нечеткость переходов от мысли к мысли, от вопроса к вопросу, что лишает изложение плавности и логичности.

Нарушение пропорций между частями (затянутое вступление, множество основных вопросов, слишком короткое заключение или вообще пренебрежение им). Однообразие вариантов изложения для вопросов. Преобладание теоретических рассуждений и отсутствие эмоциональных разрядок. Отсутствие связки конца с началом в заключении. Непродуманность выводов по вопросам.

Нарушения в логической организации речи — одна из главных причин неудачи оратора. Структурные элементы

композиции обеспечивают раскрытие главной мысли в ораторской речи.

Чтобы произвести желаемое воздействие на аудиторию, необходимо продемонстрировать логическое движение мысли по ступенькам композиции, по направлению к цели речи.

Данное представление композиции речи можно сравнить с элементами «школы» в фигурном катании. Набор элементов в обоих случаях — еще не произведение искусства. «Школа» значительно в меньшей степени привлекает зрителей, чем произвольное катание, но именно владение школой предопределяет мастерство фигуристов в произвольном (творческом) катании. Так и в публичной речи. Если не используешь элементы классической композиции, то искусно не выразишь себя в произвольном тексте речи. Поэтому, разрабатывая текст речи по тому или иному замыслу, оратор ориентируется на подходящие элементы композиции.

3.2. Памятка оратору об аудиториях

Оценит аудиторию – это значит ответить на вопрос - кому говорить?

а) Подготовленная аудитория (слушатели с высшим образованием)

Особенности мышления аудитории	Чем добиться ее расположения и внимания	От чего воздержаться
Предпочитает слушать более известных специалистов	Позаботиться о том, чтобы выступающего представил авторитетный ученый, человек, которому аудитория доверяет	Не спешите выходить на большую трибуну, если нечем удивить и поразить слушателей
Исключительная независимость научного (творческого) мышления, неподчинение авторитету и общему мнению.	Максимум диалогичности, доказательности: каждое последующее высказывание зависит от реакции на предыдущее. Апеллировать к именам ученых, их мнениям, отмечать научные заслуги.	Избегай скороспелых, поспешных выводов и решений. Не допускай менторского, наставнического, поучающего тона. Не демонстрировать излишне высокий уровень самооценки

Особенности мышления аудитории	Чем добиться ее расположения и внимания	От чего воздержаться
Глубокая системность, организованность, философско - методологический уровень мышления	Располагать высокой научной эрудицией, компетентностью в проблеме. Выдерживать строгую логику рассуждений с приматом абстрактного над конкретным. Безупречность или хотя бы убедительность аргументации (доказательства)	Не злоупотреблять негативными факторами, данными, оценками. Не допускать непоследовательности в рассуждениях, нарушений законов логики и теории познания. Избегать стереотипов мнений групповых лидеров. Все это оказывает «возмущающее» воздействие
Устойчивость и сосредоточенность внимания с преобладанием позитивной направленности восприятия мыслей	В начале речи дать перспективу развития идеи и ее практическое значение, полезность, актуальность. Подавать материал, совпадающий с направленностью интересов и потребностей данной аудитории	Не уклоняться от принципиальных, животрепещущих вопросов, уходить от спорных проблем
Постоянно повышенный «информационный голод». Главный мотив - что нового	Не смущаться состоянием неопределенности проблемы, противоречивости; наоборот показывать диалектику рождения новой мысли (идеи). Данная аудитория всегда поможет и будет стремиться к преодолению затруднений. Демонстрировать различные подходы к решению проблемы с последующим подведением к перспективному методу (пути). Чем больше порядковый номер	Отказываться от тривиальностей, не повторять того, что люди уже слышали. Не злоупотреблять цитатами

Особенности мышления аудитории	Чем добиться ее расположения и внимания	От чего воздержаться
	выступающего, тем ярче, эмоциональнее и короче должна быть его речь	

б) Молодежная аудитория (курсанты и студенты вузов)

Особенности мышления аудитории	Чем добиваться ясности изложения и доступности идей	От чего воздержаться
Необремененность проблемами, беззаботность, неясность перспективы личной жизни, неразвитая способность к логическому мышлению	Мысли выражать популярно. Главным способом доведения идей до сознания считать воздействие на чувства и веру, после закреплять воздействием на рассудок и разум	Не навязывать свои мысли и не быть назойливым и надоедливым. Не возвышаться над аудиторией, не подчеркивать превосходства, не быть категоричным без надобности. Не ограничиваться логикой абстрактных рассуждений
Преобладание эмоционального восприятия информации над рациональным	Широко использовать технические средства обучения (слайды, яркие схемы). Применять ораторские приемы выразительности речи. Обязательны юмор, шутка, смешные истории.	Не говорить плохо о тех, кем молодежь восхищается в данный момент
Неприязнь к наставлениям, критиканство (огульное охаивание без конкретных предположений), максимализм в суждениях, Болезненная чувствительность к противоречиям,	Не замалчивать правду, а показывать причины и пути исправления ошибок. Демонстрировать смелость мышления, принципиальность в оценках. Уметь критиковать и переубеждать заблуждающегося. Быть	Не изворачиваться и не выгораживать того, кто себя дискредитировал в глазах общественного мнения. Не упрекать и не корить за незнание, ошибочное понимание. Не уклоняться от острых

Особенности мышления аудитории	Чем добиваться ясности изложения и доступности идей	От чего воздержаться
неправде, излишняя прямота	солидарным с молодежью в ее разумных идеях и предложениях	вопросов
Податливость внушению и манипулированию сознанием	Стремиться к завоеванию авторитета, доверия и уважения, быть откровенным. Развивать приемы внушающего воздействия на сознание. Соблюдать закон согласования мышления и эмоций при изложении мыслей	Не льстить аудитории, не угождать ей, не идти у нее на поводу. Не злоупотреблять незащищенностью психики молодых людей и не играть на их чувствах
Активная познавательная потребность, тяга к новому, страсть к победам, любознательность	Стремиться к оказанию помощи, поддержке инициатив, разумных начинаний. Публично поддерживать заметные успехи в познании наук	Не принижать чувства собственного достоинства. Не прибегать к публичной отрицательной оценке, если дело легко поправить и человек осознал свои ошибки

3.3. Как говорить, чтобы вас слушали и слышали

Плутарх советовал: «или как можно короче, или как можно приятнее». Процесс слушания не всегда предполагает восприятие мысли. Слушать и *слышать* оратора — прежде всего следить за развитием его мысли, понимать логику рассуждения, сопереживать ему и стремиться вникнуть в суть речи. Когда слушатели заинтересованы в выступлении и не предубеждены, оратор достигает

цели меньшими усилиями воли. Во всех других случаях ему необходимо активно управлять процессом мышления и слушания аудитории. Это достигается ораторским искусством.

Как же заставить человека слушать и слышать вас? Итак, вам предоставили слово. Вас будут слушать и соратники, и скептики, и заинтересованные, и недоброжелательно настроенные люди. Выходите на трибуну уверенно, не ройтесь в записях. Не спешите, пусть вас рассмотрят, выдержите паузу (3—5 с) и начинайте речь с чего-нибудь удивляющего, имеющего отношение к теме выступления, но такого, о чем вы можете говорить свободно, не читая с листа. Помните, что надо прежде всего завладеть вниманием аудитории, спровоцировать интерес к вашему выступлению, заставить людей слушать и думать, вызвать доверие к себе. Поэтому старайтесь понравиться публике, но будьте сдержанны, не переигрывайте. Излишества здесь вредны больше, чем недостаток опыта. Первые фразы продумывайте очень тщательно, начинайте говорить четко, громко, не мямлите.

Не надейтесь, что аудитория, затаив дыхание, только и ждет ваших слов. Наоборот, считайте, что все предубеждены против вас, сомневаются в том, сможете ли вы внести ясность по предмету обсуждения. Представьте себе слушателей, нетерпеливо поглядывающих на часы, сдерживающих зевоту и мысленно говорящих вам: «Поскорее».

Первая фраза вашего выступления должна разрушить первоначальную апатию аудитории. Как курильщики не любят спичек, которые не зажигаются с первого же раза, так и слушателям не нравятся речи, которые не разжигают интереса первой же фразой. Не начинайте со скучных штампов: "Мне поручено осветить вопрос...", "Мне хотелось еще раз коснуться проблемы...", "Руководствуясь решением ..." и т. п. Начните, к примеру, так: "До каких пор мы будем терпеть издевательства над нами чинуш и бюрократов? Сколько может продолжаться господство в экономике нелепых инструкций, указаний и распоряжений? Когда начнет реально работать Закон". Расшевелите аудиторию риторическими вопросами. Люди сразу начнут слушать вас. Применяйте обращения типа: "Как бы вы оценили?...", "Кто возразит против тезиса?..", "Давайте поразмыслим...", "Предполагаю вашу реакцию на такую мысль..."

Можно начинать и с цели выступления, с напоминания известного факта, с незнакомых статистических данных. Но всякий раз ищите приемы возбуждения интереса, которые, конечно, в

каждом случае будут разными.

Для начала восприятия речи необходимо поляризовать внимание аудитории. Внимание — *это* признак "запуска" мышления. «Топливом», поддерживающим его, является интерес. Воспламеняйте эмоциональный фон, но только динамично. Удивили, теперь можно развить красную нить, как образно называют главную мысль речи.

Дайте слушающим вас возможность схватить основную мысль уже во вступлении. Это достигается четкой формулировкой тезиса, мудрым афоризмом, цитатой авторитетного лица или из документа. Цель речи тоже должна быть всем понятна, тогда люди начинают следить за развитием мысли и тем, как вы ее доказываете. Если же вы еще и перечислите основные вопросы выступления, то полностью сориентируете слушателей. Они охотно будут воспринимать ваши аргументы.

Но не только для начала выступления пригодится что-нибудь удивительное — случай, какая-то приятная неожиданность, юмористическое замечание, комплимент и другие «крючки», как называл их А. Ф. Кони, знаменитый юрист и оратор,—они необходимы на протяжении всего выступления. Добивайтесь доверия, доверия и еще раз доверия аудитории.

В композиции ораторской речи первый этап установления контакта с аудиторией называется зачином. Поскольку о вступлении существует обширная литература по мастерству устного выступления, то мы не будем здесь приводить каких-то рекомендаций, а ограничимся только резюме. Лучшее начало — это как бы приглашение к размышлению, приглашение заманчивое, неотразимое, от которого невозможно отказаться, невозможно не послушать.

Первыми фразами вам удалось привлечь внимание и даже заинтриговать перспективой речи. Но слушатель пойдет за вами, если он уяснит, зачем все это. Человек должен ощутить потребность в информации *лично для себя*. Второй этап в подчинении аудитории воле оратора — "перекидывание моста" от общих интересов и потребностей (государственных, производственных, групповых, партийных и т.п.) к личным, индивидуальным. От материка, где живут все, к острову, где обитает конкретный слушатель. Возможно, он и думает о голоде в Эфиопии. Но он невольно ставит вопрос: какое отношение данная проблема имеет к нему лично? Здесь надо помочь слушателю осознать его сопричастность к теме выступления.

А теперь проследите, как врач подключает каждого из

родителей к проблеме наркомании в своем докладе.

"Уважаемые родители! Меня поражает ваша беспечность. Ваш ребенок 'сегодня имеет по крайней мере один шанс из десяти стать наркоманом, и как следствие — разорить вас, вашу квартиру, стать преступником и грабить соседей, грабить прохожих, терроризировать улицу, район, город. И даже если этого не случится с вашим сыном, то вы все равно будете вовлечены в решение этой проблемы. Болеть будет сын соседа, а платить за лечение будете вы. И немалые деньги. Ведь общая копилка социального обеспечения не пополняется так значительно, как растет количество наших детей, болевающих "белой смертью".

Чем больше наркоманов, тем дороже таблетка от кашля. Значит, удивляясь повышению цен на лекарства, мы не хотим понять, что равнодушие к проблеме наркомании — это причина опустошения наших кошельков. Поэтому, вне зависимости от того, родитель вы этого больного ребенка или ваши дети здоровы, вы должны быть жизненно заинтересованы в организации профилактики и предотвращении распространения этой "белой смерти" в вашей квартире, в подъезде, в доме, в квартале и во всем городе. И помните: чем слаще жизнь ребенка, тем вероятнее его «белая смерть».

До тех пор, пока оратор не настроил человека на слушание речи, пока не перекинул мостика от общих проблем к деятельности отдельного индивида, не вызывал мотивацию, потребности в восприятии сообщаемого не будет. Это необходимо запомнить.

Основную часть речи посвятите обоснованию главной мысли и начните общим целевым утверждением тезиса. Но сделав утверждение, по существу огласив некую абстрактную мысль, сразу же переходите к примерам. Именно пример позволяет быстро закрепить теоретическое понятие, прозвучавшую мысль в образе. Продолжите в таком роде: рассмотрим, справедливо ли данное утверждение на примерах.

Далее можно привести еще более впечатляющие факты. Следите, чтобы в вашей речи не было пустых слов типа "между прочим", "следовало бы упомянуть». Никаких теоретизирований и головоломок. Слушателям нравятся примеры, приводимые в необходимом порядке для усиления убеждающего воздействия и точно к месту. Повторим, что порой люди помнят, о чем шла речь, только по примерам. Они видят предмет, воображают и фиксируют его в памяти.

Чем ниже образовательный уровень аудитории, тем больше надо заботиться о примерах.

Стоит оратору сказать: "например", и аудитория встрепенется. Примеры — это средства конкретизации. Они позволяют приблизить мысль, предмет речи к данному слушателю. Это самые доходчивые средства убеждения, ясные, уместные, возбуждающие интерес. Разумеется, необходимо осторожно использовать их в больших аудиториях, где они могут гиперболизированно восприниматься слушателями. И вместе с тем конкретный пример скорее вызовет желаемую реакцию слушателей, чем пространное рассуждение. Римский философ Сенека говорил: "Длинный путь через наставления, короткий и легкий — через примеры".

Пример помогает быстрее подвести слушателей к заключению. Но прежде оратору необходимо самому убедиться в действенности примера, в достаточности его силы для вывода.

Как проконтролировать себя при отборе примеров? Для этого надо поставить перед собой такие вопросы:

Типичен ли пример для иллюстрации вашей мысли(если нет, лучше отказаться от него)?

Сколько примеров необходимо привести (если примеры тождественны, то лучше использовать один, наиболее впечатляющий)?

Имеются ли отрицательные или противоположные примеры, которые следует принять во внимание (Отрицательный — это пример, не подтверждающий истинного заключения. Он возможен как исключение из правил. Противоположные примеры косвенно тоже укрепляют вашу позицию, сильно ослабляя утверждение оппонента и нейтрализуя его аргументацию)

Выводит ли пример прямо на обобщение, соответствует ли он действительному положению дел, времени, месту, правдивый ли или сомнительный? Примеры подразделяются на краткие и подробные иллюстрации, ссылка на случай, известный аудитории, или рассказ, событие, фактические истории или анекдотические курьезы; шуточные повествования или строгую констатацию фактов и др.

Приводя пример, не нужно тратить время на его оценку и разъяснение типа: "Этот пример свидетельствует о том, что..." Подобное комментирование снижает эмоциональное значение самого факта. Не рекомендуются банальные прелюдии типа: "Мне вспоминается случай, когда...", "Всем нам хорошо известна история..." — и подобные. Пример не должен нуждаться в "разжевывании". Он ценен тем, что бьет не в бровь, а в глаз. Наглядность — вот его убеждающая сила. Если вы будете повторять

примеры через каждые десять фраз вашего выступления, то без труда удержите внимание аудитории. Однако необходима соответствующая подготовка, чтобы ввести пример в общую канву размышления.

Пример должен точно иллюстрировать передаваемую мысль. Нельзя забывать и о том, что не для любой аудитории подходит пусть даже очень выигрышный материал.

Какие формы подачи примеров хорошо принимают слушатели?

1. Примеры в виде историй. Вы будете скучным оратором до тех пор, пока не научитесь оживлять отдельные моменты своего выступления шутливыми историями.

Вспомните, в детстве вы постоянно просили родных: «Расскажите что-нибудь». Но истории с интересом слушают и взрослые.

Допустим, вы ставите перед аудиторией вопрос: можно ли победить, будучи приговоренным к смерти? И далее уместна история. Приведем такую. В Древней Греции красавицу Фрину, по преданию, судьи приговорили к смертной казни за то, что она слишком любовалась своим обнаженным телом. Чтобы спасти красавицу, на суде защитник сорвал с нее одежду. Судьи увидели ее наготу и, ошеломленные красотой ее тела, отменили приговор. Примеры должны быть краткими. Примеры, взятые из жизни известных людей, очень иллюстративны. Здесь надо обратить внимание на два аспекта. Эти люди должны быть известны слушателям, а примеры с ними, естественно, — подходить к вашему выступлению. Для этого постоянно собирайте их и систематизируйте.

3. Примеры, в которых используются новые статистические данные. Нам не избежать статистики в выступлении. Да и зачем избегать? Скучно, трудно воспринимается на слух? Действительно, абстрактные цифры раздражают слушателей, но это только из-за нашего неумения их преподать. Слушатели хорошо принимают цифровые примеры: 1) когда они действительно важны; 2) понятны; 3) приведены к месту.

Если статистику вводить в выступление правильно, то она способна не только поразить слушателя, но и ошеломить его, сокрушить сложившийся стереотип.

4. Примеры, построенные на контрастных или красочных сравнениях. Наиболее эффектное сравнение построено на аналогиях. Сопоставьте новую мысль, которую ваши слушатели должны усвоить, с известным им фактом, понятием, образом, и благодаря

сравнению человек ее запомнит. Сработает его прежний жизненный опыт и воображение.

Посмотрите, как на основе сравнения Мэлор Стуруа дает портрет бывшего руководителя страны: "Вполне допускаю, что Брежнев, подобно Есенину, ни при какой погоде не читал "пузатый "Капитал" ". Но последнему это не помешало стать великим поэтом, а первому — первым лицом в государстве. И тот, и другой обладали талантом: один — поэта, другой — лидера» (*Стуруа Мэлор. Две фотографии к одному портрету*//Неделя. 1988.№ 43. С. 16).

5. Визуально оформленный пример. Рассчитывайте на зрение, как можно чаще используйте простые наглядные средства. Подключайте и внутреннее зрение. Что это такое? «Слушать на нашем языке означает видеть то, о чем говорят, а говорить — значит рисовать зрительные образы. Природа устроена так, — писал К. С. Станиславский, — что мы при словесном общении с другими сначала видим внутренним взором то, о чем идет речь, а потом уже говорим о виденном. Если же мы слушаем других, то сначала воспринимаем ухом то, что нам говорят, а потом видим глазом услышанное» (*Станиславский К. С. Собр. соч.: В 8-мит. М., 1955. Т. 3. С. 88*).

Процесс рождения образных представлений всегда основывается на прошлом опыте человека, на том, что в реальности происходило с ним или в его присутствии зафиксировано в его памяти. Для включения этого опыта оратор приводит фразы типа: "Вспомним, как мы переживали..."

Если оратор не пытается достичь образности, используя слова, которые будоражат воображение, не реконструирует сцены из личного опыта слушателей, то речь его останется абстрактной, не произведет на аудиторию впечатления. Яркая, т. е. стимулирующая воображение, эмоциональная, т. е. апеллирующая к чувствам, искренняя, т. е. демонстрирующая убежденность говорящего, речь — произведение ораторского искусства. В этой связи ораторское искусство — особая форма воздействия не только и не столько на разум слушателя, сколько на его чувства и воображение.

После речи оратора впечатление от нее сохраняется в представлении слушателей в ряде образов. Люди не столько слушают речь, сколько видят и чувствуют ее благодаря примерам-картинкам. Фразы, рассуждения, не вызывающие зрительных образов, утомляют. Как ребенок посчитает очень хорошую книгу непривлекательной и неинтересной, если в ней при первом знакомстве не обнаружит картинок, так и взрослый разочаруется в выступлении, если не найдет в нем живых, наглядных примеров.

Во II части трилогии «Христос и Антихрист» — «Воскресшие боги» Д. С. Мережковский вкладывает в уста своему герою — гениальнейшему человеку Возрождения Леонардо да Винчи такие слова о достоинствах наглядного примера: «Глаз дает человеку более совершенное знание природы, чем ухо. Виденное достовернее слышанного... В словесном описании — только ряд отдельных образов, следующих один за другим; в картине же все образы, все краски являются вместе, сливаясь в одно, подобно звукам в созвучии...» (*Мережковский Д. С. Собр. соч. а В 4-х т. (Б-ка «Огонек»)*. М., 1990. Т. 2. С. 41).

ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТЬ РЕЧИ. Выразительная — значит разящая, поражающая, сильно воздействующая, впечатляющая. Выразительность трактуют еще как художественную убедительность. Эффект достигается за счет применения ораторских средств выразительности — так называемых стилистических фигур.

«Дорогое отечество, тебя скоро перестанут узнавать твои дети; затем они растерзают тебя и наложат на тебя цепи. Что я говорю!.. Сами они, погружая свои человекоубийственные руки в вашу кровь, будут терзать ваши трепещущие внутренности и внутренности в бледных грудях ваших жен и детей. Вот плоды ваших лишений, вашего недоедания, ваших трудов, ваших опасностей, ваших ран, ваших битв, ваших побед, или, вернее, вот плоды вашего слепого доверия, вашего глубокого успокоения» (*Марам Ж.-П. Памфлеты*. М., 1937. С. 51).

В этом маленьком отрывке мы найдем такие средства образной речи, как метафоры, эпитеты, градации, повторы, восклицание, обращение. К сожалению, нашим теперешним ораторам они мало известны. Поэтому сплошь и рядом слышим такое: «Я бы думаю, что мы...»; «необоснованно, без всяких к тому оснований» (тавтология); «обусловить всех тех условий», «основополагающие положения» и т. д.

Наука о красноречии — риторика — выработала специальные стилистические фигуры, но мы упрямо не желаем воспользоваться опытом, оправдавшим себя на протяжении тысячелетий. В результате в речах постоянно встречаются грамматические конструкции, рассчитанные для глаз, для книжной речи, а не для уха. Ни ритма, ни интонации, ни такта, ни паузы, ни остроты, ни краткости. Монотонные, длинные предложения. Обидно, что многие наши ораторы выглядят сегодня так убого.

Запомните и воспользуйтесь хотя бы некоторыми стилистическими фигурами из того большого набора, которым

располагает риторика.

РИТОРИЧЕСКИЙ ВОПРОС. Самая выразительная риторическая фигура утверждения мысли, заложенной в вопросительной фразе. На такой вопрос слушатели, как правило, отвечают молчаливым согласием или добровольно кивают головой.

Проследите как используются риторические вопросы по следующему примеру у Цицерона в речи против Каталины:

«Доколе же ты, Каталина, будешь злоупотреблять нашим терпением? Как долго еще ты, в своем бешенстве, будешь издеваться над нами? До каких пределов ты будешь кичиться своей дерзостью, не знающей узды?.. Неужели ты не понимаешь, что твои намерения открыты? Не видишь, что твой заговор уже известен всем присутствующим и раскрыт? Кто из нас, по твоему мнению, не знаем, что что делал ты последней, что предыдущей ночью, где ты был, кого сзывал, какое решение принял? ЦИЦЕРОН. Речи. М. Наука.1993 г. с 299. Риторический вопрос заставляет аудиторию мыслить активно, подводит к добровольному согласию, ненавязчиво склоняет слушателей к мнению оратора.

ПОВТОР. Эффект этой фигуры не меньше, чем риторического вопроса. Как слушатели мы невнимательны к фразам, и большинство из них пролетает мимо нашего сознания. Мозг не все фиксирует в долговременной памяти. Надо не менее четырех раз повторить мысль, чтобы она отразилась в сознании. В повторении должны быть те слова, которые несут эту мысль.

«В капиталистическом мире все продажно, все покупается; все является товаром, все превращается в золото и золото превращается во все» (Г. В. Чичерин).

«В науке нет ничего незначительного. Каждое новое, более точное измерение, каждый новый верный расчет, каждое новое наблюдение не только повышает уверенность в знании и надежности уже добытого и известного, но и раздвигает границы неведомого, прокладывает к нему новые пути. Нет предела человеческому разуму, нет предела его возможностям» (академик И. Петроянов-Соколов).

Повтор слова (или группы слов — анафора) позволяет заострить внимание на мысли, создает ритм в речи, облегчает запоминание существенного.

ГРАДАЦИЯ. Еще одна наиболее часто применяемая риторическая фигура. Представляет собой расположение слов, чаще всего синонимов, в котором каждое последующее выразительнее, эмоциональнее, чем предыдущее. Познакомимся с градацией на примере.

«Талант лидера предполагает прежде всего волю, целеустремленность, жесткость, переходящую «при надобности» в жестокость, отсутствие предрассудков. Брежнев владел этими качествами больше и лучше, чем его соперники, а посему и возобладал. Слабое наполнение его интеллектуального пульса и гедонизм, граничащий с развратом, разложением и казнокрадством, не должны заслонять это обстоятельство» (*Стуруа Мэлор. Две фотографии к одному портрету. С. 16*).

В этом примере — две градации с возрастанием эмоциональных оценочных характеристик.

Градации позволяют наращивать и снижать эмоциональное воздействие, варьировать напряжением чувства за счет нагнетания признаков. Это хорошее средство предупреждения монотонности, так как слова в градации произносятся с подъемом или спадом высоты звучания.

АНТИТЕЗА. Эта сильнейшая фигура также должна быть известна оратору. В антитезе противопоставляются отдельные слова с различным значением, словосочетания и даже целые фразы. Этот оборот усиливает нужную мысль за счет сопоставления феноменов, оценок, суждений. Антитеза удивляет необычностью сочетания слов, производит на людей ошеломляющее воздействие. Она проводит резкую грань в оценках и склоняет слушателя к определенному мнению.

«Слушайте, молодые люди, старика, которого во младости старики слушали» (обращение императора Августа к знатым дворянам).

«У человека с коротким умом язык обыкновенно бывает слишком длинным» (афоризм).

«Государство пухло — народ хирел» (Н. И. Ключевский). «Где хвост начало, там голова мочало» (русская пословица).

Даже эти немногие из всех существующих риторических средств выразительности в речах современных ораторов редкость. Также и в выступлениях писателей, артистов. А как они выстраивают речь, усиливают эмоциональность ее и логику! Вот, например, отрывок из выступления народного депутата С.Б. Станкевича на траурном митинге, посвященном А. Д. Сахарову. «Мы никогда не должны допустить, чтобы в нашей стране властвовала чиновничья рать. Никогда не допустим поругания нравственных и демократических принципов. Мы обязаны вернуть нашей стране, нашему народу то величие, которое они заслужили».

Речь состоит из фраз. Язык предназначен раскрывать мысли, делать их ясными, а не скрывать за словесной мишурой. Надо, чтобы изложение было простыми, главное, понятным. Поскольку оратор обращается к аудитории, то фразеология его выступления должна соответствовать уровню образования слушателей, их словам и быть максимально приближенной к разговорной.

В выступлениях экспромтом, желательны краткие, лаконичные фразы. «Книжный» язык неуместен на трибуне. Однако это не означает, что фразеология выступления может быть посредственной или небрежной. Хорошая мысль станет привлекательней, если форма ее выражения будет ясной, четкой, простой. Четкость и ясность язык а — главные требования к публичной речи. Простые короткие фразы, колоритные метафоры, аналогии, юмористические замечания, остроумные вставки, шутки, анекдотичные и курьезные ситуации, поговорки украсят вашу речь.

Бывший президент США Р. Рейган использовал в своих выступлениях больше русских поговорок и присказок, чем все наши отечественные парламентарии, вместе взятые. Постарайтесь поставить себе на службу неистощимые арсеналы юмора, метких афоризмов, острых фраз, поговорок, басен. Юмор, сатира помогают изживать недостатки лучше приказов и инструкций.

Итак, если вы заметили, что вас слушают без интереса и стараются отключиться, вспомните советы, предложенные ораторами прошлого и современности, и они помогут вам убедить аудиторию. А для этого:

1. Излагайте позицию открыто. Умолчание о чем-либо вызывает оживление оппозиции. Побольше искренности, и не скупитесь на чувства. Демонстрируйте свою личную убежденность. Посеете скрытность — пожнете недоверие.

2. Показывайте пользу ваших предложений не вообще, а конкретно, вплоть до деталей: можно ли реализовать предложение в разумные сроки; имеется ли для этого техническая возможность; не превысят ли расходы возможные выгоды. Сравняйте, сопоставляйте, приводите веские доводы.

3. Чем дольше вы говорите, тем меньше остается терпения у слушателей, и в итоге рассеивается их внимание. Поэтому будьте предельно краткими, лаконичными. У бразильских индейцев существует обычай, согласно которому вождь племени имеет право обязать слишком болтливого оратора стоять во время речи на одной ноге.

4. Рассуждайте в разговорном стиле. Декларация — худший,

вариант речи. Утверждая что-либо в дискуссии декларативно, без подведения слушателей к заключению, можно добиться только их психологического сопротивления. Подавайте аргументы, из которых напрашивался бы вывод. Слушатели сами смогут воспринять то, что нужно.

5. Никогда не начинайте с заявлений типа: «Готов вам доказать...» или «Готов опровергнуть...» Это равносильно, как если бы вы сказали: «Я умнее вас». В этих словах вызов. Он настраивает собеседников «против» вас еще до начала аргументации.

6. Старайтесь использовать наглядные средства — кодоскоп, мультимедийные проекторы. Зримый образ, схема, диаграмма лучше усваиваются, чем информация на слух. Сплошная трескотня утомляет, а картина привлекает внимание.

7. Говорите ясно. Все великие ораторы придерживались правила: ясность мысли — ясность речи — ясность общественного интереса, сформулированного еще Аристотелем.

8. Обязательно включайте в свои рассуждения доводы сомневающих (оппонентов) в выгодном для своего утверждения ракурсе. Для этого определите заранее сильные и слабые стороны аргументации соперников. Возможно, вам удастся посеять предубеждение к выступлению противника, если вы уверены, что полемики не избежать.

9. Если вы предполагаете явное противодействие со стороны незаинтересованных лиц, дайте фундаментальное обоснование своих взглядов, ошеломите слушателей оригинальным теоретическим доказательством, удивите логичностью обоснования.

10. Избегайте обилия научной терминологии и частых ссылок на авторитеты. Это отталкивает слушателей.

11. Ведите мысль по трем ступенькам: вначале дайте определение понятию (дефиниция), далее сравните предмет с чем-либо известным (идентификация), а после приводите аргументы. Этим вы обеспечите доступность вашей аргументации и логичность изложения.

12. Выступая первым, сначала докажите свой тезис, а в конце постарайтесь посеять сомнение в отношении антитезиса. Тем самым вы затрудните его задачу. Ведь в этом случае ему надо будет начинать не с убеждения, а с нейтрализации брошенных вами посылок. Время на обоснование альтернативы будет потеряно.

13. Если выступаете вторыми, то тут два варианта начала речи.

Можно сразу доказывать свою точку зрения, не принимая в

расчет то, что говорил оппонент. Этот порядок выигрышный, когда вы уверены в неуязвимости своей аргументации. У вас есть чем удивить аудиторию, и атмосфера благоприятствует вашей позиции.

Если же силы примерно равны, то следует начать с анализа, разбора аргументации соперника, расшатать демонстрацию (связь аргументов между собой и с тезисом) и тем самым ослабить состоявшееся воздействие на слушателей. После этого можно приступить к доказательству своего положения. Второй случай требует больше времени и сильной контраргументации.

14. «Из доводов сильные и важные должно положить наперед и, те, которые других слабее, в середине, а самые сильные — на конце утверждения, ибо слушатели и читатели больше началу и концу внимают и оных больше помнят». Этот мудрый совет М. В. Ломоносова относится к системе аргументации. Как только вы почувствуете, что цель достигнута, просите определенных действий от аудитории. Здесь уместны лозунги, призывы, обращения со словами : добивайтесь, кооперируйтесь, пишите, голосуйте, приобретайте, консолидируйтесь, объединяйтесь и т. д. Финал речи должен прозвучать мощно, как последний аккорд музыкального произведения. Если люди пойдут за вами — значит, они услышали вас.

резюме

1. Чтобы обосновать альтернативу (мысль, идею, предложение), необходимо подготовить публичную речь, тщательно продумать вопросы: о чем говорить? зачем говорить? сколько говорить? кому говорить? где говорить? как говорить? что говорить?

Первые три вопроса дают замысел речи, который оформляется в виде плана выступления.

Четвертый и пятый — определяют выбор тактики речевого воздействия, т. е. как склонить собеседника к своему мнению.

Шестой и седьмой вопросы дают способ убеждения и вариант аргументации своей альтернативы.

2. Слушать речь не значит слышать оратора. Для повышения эффективности восприятия мыслей придерживайтесь рекомендаций:

говорите размеренно и четко, не мямлите;

используйте ораторские фигуры выразительности, персонифицированные слова и фразы типа: взглянем, подумаем, рассмотрим и т. д.;

насыщайте речь примерами;
предпочитайте диалог другим стилям речи;
избегайте книжного языка;
излагайте позицию открыто;
показывайте пользу предложений конкретно;
рассуждайте в разговорном стиле;
старайтесь формировать зрительные образы;
говорите кратко, ясно, впечатляюще.

Глава 4

ПРОТИВОБОРСТВО С ОППОНЕНТОМ

Бездарные люди - обыкновенно самые требовательные люди: ... они требуют от других совсем невозможного.

В. О. Ключевский

4.1. Оцените собеседника в дискуссии

Можно ли начинать речь, ничего не зная об оппоненте? Трудным собеседником следует считать человека, о котором мы ничего не знаем. Самым же сильным может оказаться тот, о котором мы ничего не желаем знать. С другой стороны, не подготовленный к разговору человек, может быстро вызвать у доброжелательного и позитивно настроенного собеседника активную неприязнь, немедленную конфронтацию. Некоторым людям свойственна «врожденная испорченность»: они считают себя правыми, а собеседника — заблуждающимся. Отсюда неуважительное отношение к чужим принципам, мнениям, суждениям; предвзятость и недоброжелательность в общении. Такой человек даже не скрывает нежелания слушать вас. Сверните разговор, так как он приведет лишь к ссоре, обидным упрекам, психологическому барьеру.

Что создает психологический барьер в общении? Эгоизм («своя рубашка ближе к телу»), эгоцентризм (все внимание концентрируется на себе, возвышение себя), недисциплинированность, лень, нежелание думать, нечестность, грубость, болезненное самолюбие, тщеславие, консерватизм в мышлении, неуравновешенность, беспринципность, властолюбие, вспыльчивость и др. Как видим, есть что принять во внимание. Значит, умейте «смоделировать» своего собеседника и до разговора с ним спрогнозировать ситуации общения.

Готовиться к противоборству, защите вынуждают многие обстоятельства, но главное из них — стремление к истине. «Люди умные и энергичные борются до конца, а люди пустые и никуда не годные подчиняются без малейшей борьбы всем мелким случайностям своего бессмысленного существования», — замечал

Писарев. Почему необходимо готовиться к противодействию?

Во-первых, из-за того, что к разговору подключаются некомпетентные, недальновидные, ограниченные в своем представлении об обсуждаемом предмете люди. Приходится сталкиваться и с упрямством оппонентов.

Во-вторых, из-за непримиримости позиций сторон, их «престижных» побуждений, конъюнктурных соображений, расхождения целей.

В-третьих, из-за неприятия иными людьми взглядов и гипотез до тех пор, пока их очевидность не станет неотвратимой необходимостью. Как говорят в народе, «пока гром не грянет, мужик не перекрестится».

В-четвертых, из-за привлечения к дискуссии наблюдателей, мнение которых может быть случайным, умышленно неправильно сформированным.

В-пятых, из-за неумения слушать и понимать собеседника.

Почему же мы не желаем и не можем слушать других? Потому, что чаще не идеи дороги нам, а наше самолюбие, которое задевают; потому что сомнения и замечания разрушают нашу концепцию и мы сопротивляемся, чтобы остаться при своем мнении; потому что мы заняты по горло собственными проблемами; и наконец, потому, что говорящий, на наш взгляд, не заслуживает внимания. Так что нелегкое это дело - заставить слушать и думать, «как я», другого.

Если перед вами вздорный человек, сохраняйте спокойствие. Не давайте вывести себя из равновесия. Предоставьте критику его позиции другим. Тем сохраните силы и со стороны обнаружите уязвимые места оппонента.

Позитивно настроенного собеседника не следует подталкивать к одобрению («ну что же вы молчите?»), форсировать его активность. Он ваш потенциальный соратник. Лучше дайте ему возможность подвести итог, высказать резюме.

Болтунов и демагогов следует очень тактично останавливать контр вопросами, уточнениями. В этом случае уместна ирония (и по отношению к самому себе тоже).

В робких надо укрепить уверенность. Быть замеченным публикой всегда приятно. Смотришь, у кого-то из них появится желание выступить в поддержку вашей идеи.

Что касается признанного авторитета, то лучше всего ограничиться комплиментом в его адрес. Если же вы проявите внимание к его мнению, выдержите его апломб, попросите советов в

отношении вашей аргументации, то ваш собеседник ощутит значимость своей персоны и охотно поддержит вас.

Незаинтересованные скептики отличаются обостренным чувством собственного достоинства. Их не стоит лишний раз задевать. Возражения лучше оставлять без внимания либо в мягкой форме нейтрализовывать их негативную реакцию.

Руководящего работника, гостя с веским словом следует тактично поставить в равное с остальными положение. Сделать это можно, подчеркнув, например: «Вот еще одно мнение по данному тезису, но оно, как нам ясно, не претендует на истину». Здесь лучше рассуждать по формуле «да, но...».

Защита собственной позиции заключается не столько в ограждении идеи от критики собеседников или в неуязвимости аргументации, сколько в успешности контрударов по слабым местам альтернативы. Мозг человека делает окончательный выбор после срабатывания всей цепочки: аргументация, оппонирование, контраргументация. И решающим, как правило, может оказаться прием конструктивной критики. Поэтому, слушая собеседника, замечайте уязвимые места его выступления для контрудара. Что здесь имеется в виду? Противоречия в суждениях, несостоятельные аргументы, подтасовки, неудачные аналогии, предвзятые оценочные суждения, спекуляции, демагогические увертки, софистические уловки и ошибки из-за нарушения законов логики. Без обнаруженных изъянов в аргументации оппонента защита превратится в глухую оборону. Идея обычно овладевает людьми только при сочетании наступления с утверждением и контрнаступления с упреждающими ударами. Не случайно символом риторики является меч и щит, олицетворяющие доспехи настоящего оратора. Цицерон утверждал, что ораторское искусство сродни искусству военному. Меч – это Мысль Естественного Человека. Щит – это символ самого человека как микрокосма. Сегодня эти доспехи в геральдике юриспруденции.

Чего нам, прежде всего не хватает в дискуссии, так это умения внимательно слушать и улавливать мысли собеседника. Понаблюдайте за двумя спорящими и вы убедитесь, скорее всего, что оба стремятся «вбить» мысль в голову другого и совсем забывают о необходимости выслушать собеседника. Что же предпринять для успеха защиты своей позиции?

Дайте возможность человеку высказаться и не перебивайте его.

Старайтесь понять его точку зрения и найти соприкосновение позиций, запомните взаимодополняющие доводы.

Стремитесь уловить мысль оппонента, сосредоточьтесь на ее развитии и обосновании, не придирайтесь к неточным словам.

Не пытайтесь одновременно хвалить собеседника и после этого сразу же критиковать.

Не показывайте своего торжества, принижая его мнение. Не задевайте его самолюбия.

Если вы оказались не правы, признайтесь в этом быстро и без колебаний.

Никогда не говорите собеседнику прямо: «Вы не правы». Помните, он переживает за свою репутацию.

Прежде чем критиковать, вспомните аналогичный случай из вашей практики, приведите его собеседнику.

Показывайте знаками (киванием, словами, жестами), что вы следите за развитием его мысли, одобряете его искренне.

Проявляйте терпение, не подгоняйте собеседника, если вам понятна его мысль, а он еще говорит. Наши мысли во много раз опережают слова и фразы. Чем образованней человек, тем быстрее он делает вывод. Чтобы не обидеть оппонента, попросите его аргументировать заинтересовавшие вас мысли.

И так, приготовьтесь к противодействию в дискуссии, которое связано с критикой, а она может тяжело ранить. «Будь все тихо и чинно, будь везде комплименты и вежливости, тогда какой простор для бессовестности, шарлатанства, невежества; некому обличить, некому изречь грозное слово правды!» (В. Г. Белинский).

4.2. Как реагировать на некорректные действия собеседников

Всегда ли собеседников интересует предмет или истина? Приведенные ниже ситуации поведения людей показывают, что мотивы у них могут быть не лучшие и надо иметь наготове приемы нейтрализации неконструктивных действий оппонентов.

<i>Некорректные действия Оппонента (собеседника)</i>	Нейтрализующая защита пропонента (собеседника)
Раздувание проблемы, вывод ее за принятые в дискуссии границы и тем самым размазывание и умертвление в зародыше нового.	Напомнить о рамках дискуссии, о ее цели. Попросить еще раз уточнить антитезис и вернуть разговор в прежнее русло, в установленные границы обсуждения

<i>Некорректные действия Оппонента (собеседника)</i>	Нейтрализующая защита пропонента (собеседника)
Выхватывание мелочи (факта), не затрагивания основного тезиса.	Спросить о цели дискуссии, цели его выступления Спросить, какую мысль развивал и доказывал собеседник
Попытка со стороны оппонента перехватить инициативу в выборе направления разговора:	Предусмотреть заранее возражения соперника, попросить уточнить его позицию в дискуссии.
а) подмена принципиального положения ссылками на мелочи; б) выдвижение вопроса не по существу проблемы; в) выдвижение контр вопроса, игнорирование высказанного мнения, аргументации.	а) указать собеседнику на его уход от основного тезиса; б) спросить какую мысль он имел в виду; в) попросить высказать отношение к аргументации, изложенному мнению.
Высказывание намеков, компрометирующих собеседника, ставящие тем самым под сомнение его мысль, предложения: а) перенесение критики на личность выступающего; б) приписывание выступающему явно нелепых высказываний.	Не исключать комплиментов в адрес соперника, выигрывать доброжелательностью, демонстрировать свою объективность: а) заметить, что умная мысль может засветиться и в темной комнате; б) не пытаться оправдываться, не проявлять резких эмоций, не поддаваться на провокацию.
Намеренный уход к ложным выводам, подтасовка ложных фактов для того, что бы в последствии уличить человека в безграмотности и дилетанстве.	Прекратить обмен мнениями, похвалить собеседника за глубину анализа и попросить его сделать обобщающий вывод.
Скрывание резко отрицательного отношения к позиции или автору идеи под маской доброжелательности.	Остроумно сорвать маску, напомнить факт подобной «доброжелательности» и раскрыть его замысел всем присутствующим.
Обвинение в некомпетентности по проблеме, ведение демагогических рассуждений.	Не проявлять излишнюю деликатность, спросить, о чем конкретно шла речь, ради чего.

<i>Некорректные действия Оппонента (собеседника)</i>	Нейтрализующая защита пропонента (собеседника)
Игра на ошибках, недоработках, несовершенствах их, игнорирование фактов «за» и тенденциозное преподнесение материала «против».	Попросить высказать соображения, как выйти из затруднения.
Постоянное изменение позиции, кружение вокруг да около, попытки найти что-то третье.	Не настаивать на признании, согласии и поддержке вашей идеи. Перед вами - марионетка. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.
Грубое одергивание собеседника.	Не давать волю своим чувствам. Это попытка соперника вывести вас из равновесия и на этом сыграть. По возможности использовать сатиру, иронию, сарказм, пародию.

Полезные советы содержатся в размышлениях французского поэта и писателя Люка де Клапье де Вовенарга (см.: *Вовенарг Л. Размышления и максимы. Л. 1988*). Предлагаем некоторые из них.

Не рассчитывайте на поддержку ложных друзей.

Делайте ставку на массы. Обычно люди только в крайнем случае отдают должное достоинствам других. И часто даже те, кого мы считаем друзьями, медлят с признанием чужих достоинств. Испокон веку говорится: «Свой своему не верит». А почему? Да потому, что самые великие люди начинали так же, как мы. Тот, кто видел их первые робкие шаги, запомнил этих людей слабыми и неумелыми, и ему не по душе нарушение былого равенства (как ошибочно ему казалось). К счастью, посторонние люди оказываются справедливей друзей.

Как поступить в дискуссии? Возлагайте надежды на собственное мужество и силу своего разума. Создайте себе такое дело, если можете, которое не зависело бы от доброты людей, слишком непостоянной и слишком мало им свойственной. Если вы взялись за правое дело и за вами спешит слава, у вас не будет недостатка ни в верных друзьях, ни в покровителях, ни в почитателях.

Не падайте духом от обнаруженных ошибок.

Возможно, это спасение от провала. Заблуждение —

свойство разума,

Никто не грешил так ошибками, как великие люди. Об ошибках их молодости, стертых посмертной славой, даже историки не упоминают. Мудрецы тысячи раз ошибались в своих суждениях и догадках, испытывали унижение из-за незнания. Путь к истине прегражден предрассудками, кознями, домыслами и ловушками завистников на каждом шагу. Коварна молва. Но не впадайте в уныние. Видите цель и знаете дорогу — идите. Оступились — и снова идите вперед.

Что делать в дискуссии? Искренне благодарите за замечания. Решительно извиняйтесь и, сохраняя самообладание, обещайте серьезно доработать свое предложение. Продумывайте свой замысел и тактику так, чтобы даже неудача приносила известные выгоды. Помните, ваши ошибки оцениваются не общественным мнением, а только достоверными выводами и истиной.

Будьте общительны.

Не избегайте разговоров с умными людьми. Общение придает уму гибкость и непринужденность, делает выдержанней, уступчивей, подавляет излишнее тщеславие, приучает к естественности и раскованности и в то же время вооружает благоразумием, основаниями для выводов не на умозрительных иллюзиях, а на неоспоримых уроках личного опыта и опыта других собеседников. Замкнутая душа обречена на тягостное одиночество.

Уклоняйтесь от полемики с самовлюбленным и надменным человеком.

Если перед вами повеса, который готов по любому поводу высказывать свое мнение, то будьте, уверены - собеседник способен без устали высмеивать все, что претендует на признание. Это человек, которого мало кто любит. Он чаще предпочитает тиранить других, умеет болтать, обо всем разглагольствует, на все притязает. Как правило, он не признает духовных ценностей, но инициативу готов перехватить, потому что ей придают значение другие. Кредо у него одно — покружиться при любом случае.

Что делать в дискуссии? Наступайте незамедлительно с внезапной шуткой, иронией, сарказмом. Всеобщий хохот надолго посадит его на место. Заучивайте и держите наготове острые изречения, басни, анекдоты, поговорки, истории.

Опасайтесь робких.

Даже если наскоком или силой доводов вы сумеете вырвать у них одобрение они, расставшись с вами, вернуться к своей ограниченности и лишь станут еще более враждебны к вам.

Готовиться к противоборству — значит служить правде. «Правда всегда опасна для власти негодяев, эксплуататоров, грабителей. Вот почему правду подавляют» (К. Дебс).

4.3. Почему люди задают вопросы и высказывают замечания

Вопросы и замечания — неперемненные атрибуты совещаний, Дискуссий, брифингов. Именно в вопросах и замечаниях выражаются сомнения, т. е. несовпадения мнений, выясняются позиции, аргументы, основания.

Возникновение вопроса — это первый признак мышления человека. Следовательно, вопросы — стимуляторы дискуссии. Они позволяют:

- выявить аргументы и добиться ясности ситуаций;
- активизировать обмен мнениями, уйти от монолога;
- направить диалог в русло своей цели;
- перехватить и удержать инициативу;
- увести в сторону разговор;
- дать возможность собеседнику полностью раскрыться;
- проверить на прочность альтернативу;
- показать себя в данной проблеме.

Почему надо терпеливо относиться к замечаниям? Ведь они иногда, словно подводные рифы, создают предпосылки для крушения нашей надежды. Как мы ершимся, когда слышим замечания! И не случайно.

Собеседник без замечаний — это человек без собственного мнения, т. е. без сомнения. Наше выступление — пустой звон для него, так как он чужое мнение либо не принимает, либо без оговорок согласен с ним. Ему все равно. Для него не имеет значения сила аргументации и достоверность выводов. Он поклоняется авторитету, молчит, так как ничего не понимает в сути предмета, боится выглядеть тупым.

Замечания означают, прежде всего то, что собеседник нас активно слушал, следил за аргументацией и все обдумывал, сопоставлял наше мнение со своим и искал точки совпадения. Так

реагировал на нашу речь заинтересованный человек. Из этого следует, что доброжелательные, объективные замечания не нужно воспринимать как препятствия, козни и ловушки» Они служат диалектическому методу мышления, поиску истины.

Но не все замечания и вопросы имеют конструктивную, плодотворную направленность. Они могут носить и деструктивный (разрушительный) характер, вплоть до обструкции (срыва) творческого процесса.

Вот некоторые цели спекулятивных замечаний и вопросов:

- навязать конфронтацию;
- выхолостить ценность идеи;
- усугубить разногласия;
- скомпрометировать инициатора предложения;
- блокировать обсуждение;
- завести проблему в тупик;
- помешать собеседнику решить свои задачи.

Надо иметь в виду, что лежит в основе вопросов и замечаний:

Первое — так называемые природные мотивы:

- осторожность от жизненного опыта;
- защитная реакция от неожиданности;
- неосознанное сопротивление;
- реванш за неудачи в делах (соперничество);
- зависть, личная неприязнь;
- консервативность мышления.

Второе — мотивы, диктуемые интересом:

- угроза личной позиции;
- ослабление позиции соперника;
- желание получить дополнительную информацию;
- исключение ошибки в принятии решения;
- установление возможностей собеседника;
- выяснение компетентности оппонента;
- обнаружение возможных трудностей;
- установление степени совпадения мнений;
- отстаивание классических подходов;
- выявление аргументов;
- выигрывание времени для обдумывания своей тактики.

Как видим, сомнения, выраженные в форме вопросов и замечаний, отражают большой спектр личностных мотивов.

Какие же вопросы встречаются в дискуссиях? Пример смотри рис.11.

вопрос-капкан предполагает уловку;
контр вопрос нейтрализует мысль;
блокирующий вопрос отсекает альтернативу;
каверзный вопрос противодействует фальши;
принудительный вопрос вымогает согласие;
риторический вопрос стимулирует одобрение;
ускоряющий вопрос подталкивает к решению;
уточняющий вопрос требует информации.

Задавая вопрос, собеседник демонстрирует, вольно или невольно, свою компетентность, проявленный интерес, включенность в обмен мнениями. Его замечания свидетельствуют о конструктивном подходе к решению проблемы.

Поскольку большинство наших людей воспитаны на безмолвном согласии с официальным мнением и у них сохраняется синдром страха перед вопросами, то следует дать пояснения к этому виду получения информации и проверки на прочность любой идеи, альтернативы, предложения.

ВОПРОС-КАПКАН. Цель его — посадить в калашу оппонента. Следует иметь в виду, как показывает практика, что ряд умело подобранных вопросов может довести любого собеседника до кипения. Сорвавшись, человек потеряет самообладание и нить своих рассуждений. Деморализованный соперник уже не соперник. Лучший прием парирования таких вопросов — ирония.

Однажды на пресс-конференции в Италии Сергея Михалкова спросили: «Почему вы, известный при Сталине человек, уцелели? Давид Кугультинов был репрессирован, а вы — нет?» Михалков не поддался на уловку и парировал: «Даже самые злостные браконьеры не могут отстрелять всех птиц» (см.: Огонек. 1988. г. 12. С. 6).

Не теряйте бдительности, не давайте втянуть себя в разговор, от которого выигрывает противник. Юмор, ирония, анекдот, пародия, возвратный удар — вот средства парирования вопросов-капканов.

БЛОКИРУЮЩИЙ ВОПРОС. Его функция — «закрыть горизонт» для идей и добиваться таких ответов, которые соответствуют концепции задающего; и если вопросы сформулированы достаточно искусно, то они подталкивают мысль только в одном направлении, блокируя возможные альтернативы. Пример. «Будем ли мы пренебрегать собственными возможностями, когда все стремятся к самостоятельности? Будем ли мы независимы, если используем предоставляемую финансовую помощь нашей инициативе?»

КАВЕРЗНЫЙ ВОПРОС. Сократ, как известно, приводил к

самоотрицанию мыслей своими каверзными вопросами. Когда его судили, он подробно объяснил, почему постоянно задавал людям каверзные вопросы: им двигало стремление пробудить у них чувство справедливости и отвратить от дурных поступков. Себя он сравнивал с оводом, не дающим скотине зажиреть от дремоты.

Если слушатель чувствует фальшь или ложь в рассуждении оратора, то его протест чаще выражается в каверзных вопросах. Дилетантский подход, вздор и попытки ввести в заблуждение, украшательства — все это вызывает каверзные вопросы оппонентов. Как себя уберечь от таких «укусов»? Очень просто. Не лгите, не уходите от правды, будьте искренними. Если вы лично невиноваты — зачем выкручиваться? Честность, открытость, доверительность нейтрализуют желание некоторых людей задавать каверзные вопросы.

ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ ВОПРОС. Этим вопросом собеседник стремится уговорить нас согласиться с ним. Обычно это вопросы типа: «Вы ведь не будете этого отрицать? Кто же может отрицать такие факты? Как я понял, вы признаете сам факт?..» Вымогая наше согласие, оппонент практически оставляет нам одну лишь возможность — признать себя побежденными. Какой здесь выход? Пожалуй, один — сказать: «Не занимайтесь вымогательством».

УСКОРЯЮЩИЙ ВОПРОС. В тех случаях, когда мы хотим повлиять на точку зрения собеседника, подтолкнуть его к согласию или подтверждению ранее достигнутой договоренности, применяйте ускоряющие вопросы.

Например: «Вы согласны с тем, что промедление с принятием кардинальных мер по оздоровлению экономики уже просто недопустимо?»

Вопросы, требующие ответа «да» или «нет», создают напряженную атмосферу в беседе, направляют мыслительный процесс в общее русло и ускоряют принятие решения. В этом плане особой силой обладают двойные вопросы, например: «Следует ли принимать закон в предложенной комиссией редакции, или перенесем рассмотрение его на следующую сессию?»

Ускоряющие вопросы вынуждают собеседника форсировать аргументацию своего мнения. Однако здесь кроется опасность: у собеседника может сложиться впечатление, будто его допрашивают. Центр усилий смещается в вашу сторону, а собеседник лишен активности и может поэтому «взорваться»: «Вы меня не подгоняйте».

Применяйте данные вопросы с осторожностью и в тех случаях, когда участники дискуссии достаточно осведомлены по

проблеме.

УТОЧНЯЮЩИЙ ВОПРОС. Пользуйтесь этими вопросами, когда вам нужны дополнительные сведения или вы хотите выявить истинные мотивы стороны, когда собеседник занимает нейтральную или позитивную позицию по отношению к вам и готов передать информацию. Они начинаются со слов «что», «кто», «как», «почему», «сколько».

Примеры таких вопросов: «Чего, по вашему мнению, недостает в аргументации этого предложения?», «Кто бы мог оказать в этом существенную поддержку?», «А каким вам представляется выход из сложившейся ситуации?», «Почему вы считаете принятые меры недостаточными?», «Сколько еще необходимо, на ваш взгляд, провести экспериментальных проверок новой технологии?»

В чем польза таких вопросов?

Собеседник находится в активном состоянии, становится источником информации, идей, предложений;

он имеет возможность по своему усмотрению выдавать нам информацию;

ему льстит внимание к его мнению, и этим устраняется психологический барьер;

В чем опасность увлечения уточняющими вопросами? Вы конечно же теряете инициативу, и беседа может перейти в русло интересов и проблем собеседника. Поэтому не теряйте контроль над направлением дискуссии. Очень легко можно отойти в сторону. Будьте осторожны! Не давайте увести себя такими вопросами в пустой разговор. Противник может оградить себя от критического анализа, а из вас выжать все, что его интересует. И сделает это с большим вниманием и тактом.

Дискуссия включает и другие виды вопросов. Мы коснулись лишь некоторых, способствующих позитивной направленности разговора.

Чего мы добьемся этими вопросами с точки зрения тактики? В любом случае избежим или существенно снизим опасность ссоры и накала страстей. Утверждение, констатация, особенно не подкрепленные надежными аргументами, фактами, вызывают у собеседника протест, дух противоречия. Если же к ним подвести с помощью вопроса, то собеседник воспримет их легче, иногда даже как собственное мнение (особенно риторическими вопросами).

Кроме того, с помощью вопросов мы, с одной стороны, максимально активизируем оппонента и даем ему возможность самоутвердиться, с другой — улучшаем свое положение, уводим его

от критического анализа нашей позиции. Он испытывает удовлетворение от возможности выговориться, а мы облегчаем себе решение задачи.

Вопросы выполняют важную роль на всех фазах дискуссии, закрепляя промежуточные результаты обмена мнениями.

А как мы с вами реагируем на замечания? Как себя чувствуем, когда замечание попадает не в бровь, а в глаз? Становится ли это помехой в беседе, мешает ли достижению взаимопонимания? Конечно, мешает, но-избежать их невозможно. Остается согласиться с мнением Леонардо да Винчи: «Противник, вскрывающий ваши ошибки, гораздо полезнее, чем друг, скрывающий их».

Какие нам могут встретиться замечания?

Скептическое. «Я знаю лишь одно — что я ничего не знаю. Другие не знают даже этого» (Сократ).

Злобствующее. Известен исторический анекдот. В британском парламенте шли дебаты. Речь держал Черчилль, лидер консерваторов, он, по обыкновению, едко «щипал» своих вечных оппонентов — лейбористов. Наконец, не выдержав, вскочила с места пожилая и к тому же некрасивая лейбористка и крикнула на весь зал: «Мистер Черчилль, вы несносны! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!» Раздался смехок. Но невозмутимый потомок герцогов Мальборо, выдержав паузу и окинув болезненным взглядом разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...»

Взрыв хохота обозначил победу, одержанную оружием шуток (см.: Литературная газета. 1989. 13 декабря).

Провоцирующее. Исторический анекдот. Плешивый обрушился на Диогена с руганью за его пренебрежение к богам.

— А я ругать тебя не буду, вовсе нет. Я даже похвалю твои волосы за то, что они с дурной твоей головы повылазили.

Компрометирующее. Паганини в юности пообещал своему товарищу Кьярелли: «Я «натаскаю» тебя, и ты станешь первой скрипкой в военном оркестре». Впоследствии завистливый Кьярелли стал инквизитором, и по его воле тело Паганини даже после смерти долго «таскали» по всей Италии, а потом сорок лет не предавали земле. Вот чего стоило ему замечание!

Объективное. Один из сотрудников заметил своему начальнику: «Древний философ Плиний говорил, что «человек познается по его отношению к рабам и скотам». Тот ответил: «Но у нас же нет рабов».

Угроза. «Будешь так рассуждать, кафедру, а тем более

совета, не пробьешь» (А. Райкин).

Намек. «Ум острый, но не широкий высказывает вперед на каждом шагу, но двигаться вперед не может» (Р. Тагор).

Мы ограничились лишь некоторыми вопросами и замечаниями и отправляем читателя к очень полезной книге: *Милич Предраг*. Как проводить деловые беседы. М. 1987, где целая глава посвящена нейтрализации различных форм сомнений, вопросов и замечаний.

4.4. Нейтрализация воздействия оппонента

Нейтрализовать фальсификацию, ложь, измышление — значит косвенно защитить свою позицию, предотвратить влияние ошибочного мнения, не допустить заблуждения масс, отразить нападки, каверзные реплики и вопросы соперников.

Процедура нейтрализации включает четыре мыслительные операции (см. Рис.7).

1. Локализацию, т.е. ограничение области, на которую будет распространяться ответ. Оратор устанавливает отношение замечания, вопроса к предмету своей речи, классифицирует сомнения, определяет ценность его для дела (цели дискуссии). Первая фаза необходима для следующей операции.

2. Анализ, т.е. уточнение цели возражения или другой реакции собеседника, мысли, скрываемой в вопросе или реплике, выявление мотива. От этой операции зависит выбор тактики защиты и подходящего приема.

3. Выбор тактики.

А. *Промолчать*. Если собеседник пытается навязать конфронтацию не по существу, вывести вас из равновесия, направить разговор по ложному пути, то следует промолчать, оставить без внимания его замечания и отделаться легкими фразами типа: «Может, в этом есть резон, но меня-то волнует другое».

Б. *Отговориться*. Если действительность не совпадает с нашим мнением, а противник напирает, заставляет признаться в неспособности обосновать иную позицию сейчас же, можно избежать прямого ответа. Да и на провокации не всегда надо реагировать. Лучше уйдите в сторону, не играйте на эмоциях. Можно ведь сказать так: «Хотя вы и обладаете правом спрашивать все, что вас интересует, я не обладаю правом отвечать на все вопросы».

В. *Оправдаться*. Не всегда наша аргументация при обосновании является безупречной. Прикрыть слабые места ее уважительными причинами, извинениями тоже можно, хотя и

неэффективно.

Г. *Защититься.* В случае мощного противодействия со стороны оппонента, решительного наступления с целью дискредитировать автора или загубить идею на стадии ее рождения необходимо действовать. Всякое новое встречает на своем пути сопротивление со стороны старого, устоявшегося, привычного. Надо защищаться и решительно, без промедления, давать бой противникам.

4. Ответ.

А. *Заранее в процессе своей речи.* Если известно, что оппонент настроен поставить нас в трудное положение, следует уже на стадии аргументации привести предполагаемое замечание как альтернативу и дать ответ на него до того, как оппоненту представится возможность высказаться. Что достигается таким способом? Мы избежим резкого противоборства, снизим риск острой схватки, сами выберем формулировку замечания и уменьшим его тяжесть. Противнику останется только возможность повторить замечание, но, скорее, он не пойдет на это, так как острота сомнения будет уже снята. Кроме того, в ответе до высказывания вопроса есть предпосылка укрепить доверие к нам оппонента и показать, что мы не пытаемся обмануть собеседника, а, наоборот, учитываем и его мнение, не пренебрегаем другими подходами.

Б. *Ответ сразу после замечания оппонента необходимо во всех случаях давать в спокойной атмосфере общения* взаимно заинтересованных собеседников. Оправдан немедленный ответ лишь для предотвращения дальнейшего разговора по неприемлемой для нас линии, для пресечения некорректных действий соперника.

В. *С некоторой задержкой (отсрочкой) ответы можно давать, если нет подходящего материала и если немедленный ответ поставит под угрозу нормальный ход дискуссии с психологической точки зрения,* т.е. может последовать эмоциональный взрыв с нежелательными последствиями. Или если есть возможность нанести нейтрализующий удар в другой момент, когда замечание потеряет важность, а сила опровержения увеличится. А также если нет необходимости реагировать по мелочам и замечание выходит за рамки дискуссии.

Г. *Допустимо игнорировать замечания и вопросы в случаях, когда мы видим психологическую уловку, если замечание оппонента диктуется его враждебностью, составляет умышленную помеху и не затрагивает суть дела, даже если собеседник прав.* В последнем случае ничего другого и не остается.

Далеко не всегда надо стремиться к исчерпывающим ответам и немедленно реагировать на замечания, реплики, возражения собеседников.

Как правило, нейтрализация осуществляется в защиту своего тезиса и не затрагивает антитезиса оппонента. Но в ряде случаев эффект защиты проявляется в прямой критике позиции противника. Если удастся разрушить аргументацию альтернативы, а у собеседника нет сил ее защитить, то наша идея от этого контр воздействия только выигрывает.

Критика означает разбор, анализ рассуждений противника и состоит из двух этапов разрушения спекулятивной или неверной аргументации его идеи. Оратор, проводя критический анализ, реализует вторую фазу — «почему нет» — формулы конструктивной критики.

ЭТАП ПЕРВЫЙ: *критика несостоятельных аргументов.* Это разрушение оснований, из которых выводят заключение, претендующее на истину. Какие применяются приемы?

- выявление источника информации;
- изобличение сомнительных авторитетов;
- апелляции к фактам;
- контрастное сопоставление фактов;
- указание на умолчание;
- приведение контраргументов и др.

ЭТАП ВТОРОЙ: *критика демонстрации*, т. е. разрушение неправильной связи аргументов между собой и с тезисом в процессе рассуждения. Это своего рода отсечение источников от тезиса, лишение его поддерживающей силы оснований. На этом направлении применяются более сложные логические приемы анализа:

- конкретно-исторический анализ;
- авторский комментарий высказываний;
- анализ очевидной (а по существу несостоятельной) аналогии;
- разбор индуктивного умозаключения;
- разбор дедуктивного умозаключения;
- «раскручивание» фальсификаций и подтасовок;
- выявление подмены понятия;
- показ мнимого следования;
- сведение к абсурду и др.

Когда нанесен удар по основаниям, разрушены аргументы, из которых выводится идея, тогда вся аргументация представляется неубедительной, тезис необоснованным и, естественно, не считается доказанным. Тот, кто его отстаивал, вынужден готовить новую

аргументацию, более прочную и убедительную.

В дискуссии совсем не обязательно «резать» острой критикой. Если аргументация построена надежно, то вряд ли умный противник станет нарываться на активную защиту. Как замечал французский писатель А. Моруа, «самое трудное—не защищать свое мнение, а знать его». Какой бы объективной, спокойной, товарищеской критике мы ни подвергались, удовольствия она нам не доставляет.

Помните, что любой человек может быть не прав(хотя и не думает так). Разбор аргументов, их анализ, хотим мы этого или нет, все-таки уличают собеседника, представляют его в невыгодном для него свете. Мы ведь все, в той или иной степени, стремимся к престижу, признанию, уважению.

Некорректная, злая, торжествующая защита всегда воспринимается соперником как унижение.

Так что, может быть, прав Ларошфуко, советовавший: «Если вы хотите иметь врагов, старайтесь превзойти своих друзей. Но если вы хотите иметь друзей, дайте вашим друзьям превзойти вас».

4.5. Приемы защиты в дискуссии, споре, полемике

Экспрессивное столкновение двух сторон, когда обе стремятся во что, бы то ни стало добиться торжества своего мнения в девяти случаях из десяти кончается тем, что каждый из собеседников еще более настаивает на своем. Если даже удалось взять верх поначалу, то, в конечном счете, оказывается, что победа не приблизилась. Почему? Здесь сказалось задетое самолюбие, и уже не идеи вышли на первый план, а амбиции. Мы задели за живое человека, он, естественно, негодует. Вся энергия направляется на отпор противнику, и упрямство его воздвигает окончательный барьер. Поиск истины превращается в противостояние. Еще две-три капли желчи — и начнет бушевать полемик, а это уже жестокая словесная схватка.

Что же делать, если все-таки спор разгорелся? Отстаивать свою позицию (если вы претендуете на истину) и защищаться с помощью приемов. Совокупность (далеко не полная) таких средств показана на Рис.3 и 7. Условно они подразделяются на логические, парирующие, спекулятивные и некорректные. Дискредитирующие высказывания опровергают, заблуждения и некорректные приемы нейтрализуют, от нападков защищаются.

Функции приемов взаимно дополняют друг друга. Один и тот же прием, но в различных ситуациях выполняет неодинаковую роль.

Рассмотрим некоторые приемы. Тот, кто владеет средствами защиты чувствует себя, как подготовленный боксер на ринге, а в состязании умов полемист.

КОНТРАСТНОЕ СОПОСТАВЛЕНИЕ. Это очень легкая логическая операция. Сам прием срабатывает на силе доверия. Если на основании какого-либо факта человек поверил в истинность или ложность чего-либо и после этого столкнулся с фактом, противоречащим первому, то его доверие уменьшается на величину убеждающей силы этого нового знания. Рассмотрим, как это происходит, на следующем примере.

«Французский бактериолог Луи Пастер исследовал в своей лаборатории культуру бактерии оспы. Неожиданно к нему явился незнакомец и представился секундантом одного вельможи, которому показалось, будто ученый оскорбил его. Вельможа требовал удовлетворения. Пастер выслушал посланца и сказал: «Раз меня вызывают, я имею право выбрать оружие. Вот две колбы; водной бактерии оспы, в другой — чистая вода. Если человек, приславший вас, согласится выпить одну из них на выбор, я выпью другую». Дуэль не состоялась».- Разберем ход мысли противника Пастера. Ему предложили выбор: дуэль на пистолетах, где вероятность остаться в живых такая же, как и погибнуть; и дуэль необычная, устрашающая неизлечимой болезнью. Сила доверия к своему умению метко стрелять оказалась меньше уверенности выбрать стакан с водой. Возникло противоречие, в котором желание «пострелять» исчезло, оказалось подавленным убеждающей силой предложенного ученым нового оружия для поединка. Оппонент отказался от своей мысли, кстати, построенной на предположении, а не на явных посылах. Мастер вообще не анализировал обвинения, сделанного ему вельможей, а с ходу нейтрализовал его.

Надо иметь в виду, что убеждающая сила нового сообщения, вступающего в сравнение с имеющейся информацией (убежденностью), не у всех одинакова. То, что разубеждает одного, на другого может совершенно не подействовать.

Сила приема впечатляет контрастом в оценках одного и того же явления(факта). Ассоциации от противоположных мнений представляют событие объемно. В результате ярко высвечивается та сторона, которая ранее не замечалась.

УБИЙСТВЕННЫЙ АРГУМЕНТ. Пугающее на первый взгляд название этого приема соответствует сокрушающей силе его воздействия. Убийственным аргументом считается суждение (контр довод или факт), которое наносит непоправимый удар по тезису

противника. После этого приема дальнейшее отстаивание мнения становится напрасным и бессмысленным. Применяется он, когда другие, более «мягкие», приемы не дают эффекта.

Убийственный аргумент особенно сокрушителен, когда соотносится с мнением авторитетного лица. Чаще в этом варианте он применяется, чтобы поставить «точку» в дискуссии.

АВТОРСКИЙ КОММЕНТАРИЙ. Суть приема — в «раскручивании» подтасовок, фальсификаций, ложных аналогий, софизмов и других уловок и злоупотреблений оппонента. Разрушив закамуфлированную аргументацию, он позволяет лишить тезис поддерживающих оснований. Мысль становится недостоверной, не вытекает с необходимостью из тех посылок, которые привел собеседник, и, следовательно, не может претендовать на истинность.

Механизм приема несложен. Сначала приводим цитату из публикации, высказывание из речи оратора, в которых обнаружили «фиговые листки», т. е. несостоятельные аргументы. Подвергаем анализу ход аргументации оппонента. На этой ступени устанавливаем фальшивость интерпретаций, нелогичность вывода, раскрываем причины спекулятивных подтасовок.

Разрушив рассуждение, которое должно пошатнуть доверие к выводу, подвергаем атаке сам источник, автора. С помощью дискредитирующих фактов показываем непорядочность личности, от которой исходит тезис. Так, поставив под сомнение искренность намерений другой стороны, подрываем авторитет оппонента.

Завершаем юмором, иронией, сарказмом с целью вызвать эмоциональное подкрепление проведенного анализа. Здесь уместны анекдоты, острые слова, пародии.

КОНТРВОПРОС. Эффективный прием ухода от высказывания по существу, думайте, мол, как знаете. Контрвопросы позволяют выявить уязвимые места в позиции собеседника или обнаружить бессмыслицу. Прием не затрагивает тезиса и не допускает развития разговора в неприятном направлении. Рассмотрим, как он сработал в одной дискуссии.

В романе Ю. Скопы «Техника безопасности» (М., 1980. С. 157) приведена ситуация, когда один из руководителей горно-обогатительного комбината в дискуссии с членами шведской делегации воспользовался контр вопросами и вышел из трудного положения под аплодисменты оппонента и слушателей.

«Слово взял тот, долговязый, со странно бескровным лицом, швед. Обращаясь к Кряквину, заговорил — будто обстрелял его короткими очередями. Переводчик переводил:

— Скажите, господин Кряквин, почему у вас, на вашем вполне превосходном предприятии, так чрезвычайно много лозунгов, призывающих хорошо трудиться? — Раз, — загнул палец Кряквин. — ...Разве можно трудиться плохо, если за твой труд платят хорошие деньги? — Два, — продолжал считать Кряквин. — ... И наконец, не раздражает ли ваших рабочих такое однообразие отношений к ним?

— Три! — скомкал пальцы в кулак Кряквин. — Я отвечаю. Отвечу... Только вот как — четырьмя вопросами?

Согласны?

Шведы переглянулись: вопросами на вопросы?.. Нонсенс...

Кряквин заметил, как сосредоточенно смотрит на него сбоку Верещагин.

— Ну так как же? — разрушил паузу Кряквин. Долговязый кивнул: мол, согласен. — Поехали, — сказал Кряквин. — Вопрос, значит, первый... Как много среди вас, господа, сидящих вот здесь, истинно верующих?

Переводчик перевел, и почти все иностранцы склонили головы.

— Благодарю вас. Вопрос второй... Как часто вы в своих молитвах обращаетесь к всевышнему с одним и тем же?.. Третий... Не надоедает ли ему подобное однообразие обращений? И наконец, вопрос последний, четвертый, как договорились. Не раздражает ли оно, это однообразие, всевышнего? — Кряквин лукаво улыбнулся...

Переводчик еще не закончил перевод, а за столом уже вспыхнул смех. Кто-то захлопал в ладоши. Кто-то крикнул: «Браво! Ка-ра-шо!» Долговязый подошел к Кряквину и молча пожал ему руку».

В данном примере на недоброжелательный намек ответа не дается, да и мысль оппонента закамуфлирована. Кряквин нейтрализует ее контр вопросами вполне тактично и достаточно остроумно. Собеседники отошли на свои позиции, сохранив друг о друге приятные впечатления.

ВОЗВРАТНЫЙ УДАР (БУМЕРАНГ). Суть этого приема заключена в словах Аристотеля: «Сказанное против нас самих мы обратим против сказавшего». Этот удар под силу людям с мощным умом, быстрой реакцией и острым языком.

Перехватив слово (понятие), брошенное соперником, обыгрываем его и пародируем. Проследим, как взаимно использовали этот прием два сильнейших полемиста в диспуте 1925 года.

«Митрополит Введенский. Я совсем не настаиваю на той точке зрения, что мы все не произошли от обезьян. Вы,

материалисты, лучше знаете ваших родственников.

А. Луначарский. Но я не знаю, кто лучше — тот ли, кто, произойдя с низов, произойдя от животных, поднялся усилиями своего гения до нынешнего человечества, или тот, которого высочайший господь создал по образу и подобию своему и который опустил до того, что, как говорит гр. Введенский, обидно за животных, когда людей сравнивают с ними» (цит. по: *Луначарский А. В. Христианство или коммунизм*. Л., 1926).

Возвратный удар наиболее эффективен, когда соперник проявляет неуважение к оппонентам.

ГНЕВНАЯ ОТПОВЕДЬ. Прием, направленный на нейтрализацию тезиса собеседника, но достается при этом и личности. По существу, это возражение в резкой, даже порой агрессивной форме против утверждений, закамуфлированных под доброжелательное суждение. Низкую, подленькую, подхалимную фразу стоит хлестнуть и гнев свой направить на службу правому делу. Пример подобного парирования мы находим в политической практике Екатерины Дашковой.

«Премьер-министр, князь Кауниц Венцель Антон (1711—1794) — австрийский государственный канцлер, главный руководитель австрийской политики при Марии-Терезии, тщеславный и избалованный императрицей, считавший, что нет ему равного по уму и по глубоким познаниям в политике, в беседе с Екатериной Дашковой о роли Петра 1 в истории России высказал мысль:

— Разве вы не считаете ни во что, княгиня, что он сблизил Россию с Европой и что ее узнали только со времени Петра 1?

— Великая империя, князь, имеющая столь неиссякаемые источники богатства и могущества, как Россия, не нуждается в сближении с кем бы то ни было. Столь грозная масса, как Россия, правильно управляемая, притягивает к себе кого хочет. Если Россия оставалась неизвестной до того времени, о котором вы говорите, ваша светлость, это доказывает—простите меня, князь, — только невежество или легкомыслие европейских стран, игнорирующих столь могущественное государство» (цит. по: *Дашкова Екатерина*. Записки. 1743—1810. Л., 1985. С. 126—127).

КОНТРИПРИМЕР. Не всегда на заданный собеседником вопрос стоит отвечать. Конечно, он вправе спрашивать обо всем, но и оппонент имеет право не отвечать, тем более, если заметил попытку соперника выудить из него информацию, которую тот потом может против него использовать. Остается одно — тактично отбить вопрос.

Но уйти от ответа, не обижая собеседника, тоже надо уметь. В этом случае вполне подойдет контрпример. Можно условно одобрить вопрос, даже согласиться с мыслью оппонента, не повторяя ее, и привести аналогичный пример, случай, хорошо знакомый всем участникам спора. Ассоциации сделают свое дело. Противник получит щелчок.

«В беседе с космонавтом А. А. Леоновым на встрече в США один из репортеров заметил, как бы вскользь: «Не слишком ли дорого обходится исследование космоса?» — «Конечно, дорого, — соглашается Леонов и парирует: — Наверно, и испанской королеве было жалко денег на экспедицию Колумба. Но она дала их. И кто знает, когда бы открыли Америку, если бы королева пожадничала». Все смеются, аплодируют. И громче всех репортер (цит. по книге: *Ножик Е. А. Основы советского ораторского искусства*. М., 1981. С. 313).

ИРОНИЯ. Это тонкая, скрытая насмешка, но она, бывает, уязвляет противника больше, чем самые сильные слова возмущения. Конечно, надо быть уверенным в своей правоте, чтобы применять это средство выразительности. Место иронии — в конце логических выводов. Здесь она обеспечивает эмоциональное подкрепление. Как мастер наносит самый уверенный последний удар по гвоздю, так и полемист, обращаясь к иронии, ставит последнюю точку.

Прием иронии предполагает употребление слов в противоположном значении, притворное, с серьезным видом утверждение, противоречащее обыденному. Этот прием может быть усилен презрительной издевкой, гротеском, сарказмом и другими эффектами полемической ситуации.

Иронию подразделяют на добродушную, злую, едкую, гневную и т.д.

Иронии обязательно должна сопутствовать нужная интонация, жест, отточенная техника речи (пауза, подъем голоса, выделение главного слова ударением, силой звучания, повтором и др.)

Знание приемов защиты безусловно придает уверенности полемисту, но еще не гарантирует успеха. Все дело в навыках, в ощущении ситуации общения, в тактики балансирования на грани дозволенного и недозволенного. В дискуссии позитивные и критически-негативные элементы высказываний диалектические слиты, и поиск истины происходит в эмоционально-напряженной форме. Тут надо по ходу сориентироваться, в какой момент ослабить сопротивление, пойти на уступку или на компромисс; где повысить

требование к аргументации оппонента, к достоверности приводимых им фактов; что делать в случае психологического барьера, неприятия друг друга; и самое главное, когда остановиться, прервать монолог и дать возможность высказаться другому, понять его точку зрения. Все это затрудняет ход дискуссии. Нужна хорошая практика, постоянный тренинг, а где всему этому учиться? Конечно там, где дискуссия является формой общения мыслящих людей.

РЕЗЮМЕ

Умейте защитить свою позицию: выберите тактику и подходящий прием.

1. Реагируйте на вопросы и замечания со знанием дела.

Собеседник без замечаний - это оппонент без собственного

мнения. Пользы от него мало.

2. Оцените собеседника по характеру, мотивам, интересам.

3. Имейте наготове средства нейтрализации некорректных действий собеседника.

4. Не падайте духом от обнаружившихся ошибок. Возможно, это спасение от провала. Заблуждение — свойство разума.

5. Уклоняйтесь от дискуссии с самовлюбленным и надменным человеком.

Глава 5

УЧЕБНАЯ ДИСКУССИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

5.1. Подготовка учебной дискуссии

Выбор варианта подготовки учебной дискуссии.
Распределение ролей участников учебной дискуссии.
Основные направления деятельности участников дискуссии на этапе подготовки занятия. Функциональные обязанности участников дискуссии при подготовке учебного занятия.
Требования к ведущему дискуссии.

5.1.1. Выбор варианта подготовки учебной дискуссии

Вариант подготовки учебной дискуссии выбирает преподаватель. Он решает: на каком этапе составления замысла дискуссии передать (не устранив от общего руководства) функции дальнейшей подготовки учебного занятия слушателям. Свое решение он оформляет в виде задания на учебную дискуссию.

Вариантов подготовки учебной дискуссии может быть несколько:

1. Преподаватель выбирает тему семинара из тематического плана, сам формулирует проблему и цель дискуссии, обсуждаемые вопросы, разрабатывает или использует уже имеющиеся альтернативные концепции по рассматриваемой проблеме, определяет темы докладов проponenta и оппонента, и передает готовый замысел дискуссии в учебную группу для разработки докладов и подготовки участников дискуссии;

2. Преподаватель ограничивается формулированием проблемы и цели дискуссии в рамках темы, предусмотренной программой, а слушателям поручает самим выбрать вопросы для обсуждения и выработать концепции, которые будут положены в основу докладов;

3. Преподаватель предлагает слушателям только тему семинара, а в выборе и формулировании проблемы и цели дискуссии предоставляет им свободу действий, полагаясь на их профессиональный интерес и опыт.

Практика показывает, что второй и третий путь не снижают эффективности учебного занятия потому, что обсуждение ведется в рамках темы, предусмотренной учебной программой. Наоборот,

повышается активность слушателей, т.к. выбранные ими самими проблема и дискуссионные вопросы в большей мере отражают их актуальные профессиональные интересы.

Составление перечня рекомендованной литературы к учебному занятию и ее подбор - забота преподавателя. Но это вовсе не означает, что слушатели должны ограничиваться только этим списком. Обсуждение будет значительно интереснее, если слушатели проявят инициативу и воспользуются также другими источниками информации.

5.1.2. Распределение ролей участников учебной дискуссии

К числу "активных" участников учебной дискуссии - составу дискуссионной группы - относятся: *ведущий* дискуссии и его ближайший помощник - *ассистент*, *докладчики* (пропонент и оппонент), *эксперт* (критик-аналитик) и *скептик* (провокатор). Остальные слушатели учебной группы выступают в качестве сторонников одной из альтернативных позиций, которые отстаиваются докладчиками.

В задачу ведущего входит организация подготовки и проведения обсуждения, а также составление отчета по дискуссии. На первом семинаре, проводимом в форме учебной дискуссии, в роли ведущего целесообразно выступить самому преподавателю для того, чтобы показать организацию и продемонстрировать дидактические возможности этого учебного занятия. На последующие учебные дискуссии роль ведущего рекомендуется поручать слушателям. Это благоприятствует обстановке свободного обсуждения на занятии, раскрепощает слушателей и повышает их активность. Кроме того, исполняя обязанности ведущего дискуссии, слушатели на учебных занятиях приобретают опыт руководства обсуждением военно-профессиональных проблем, который смогут использовать в своей будущей деятельности при проведении служебных совещаний.

Роль эксперта берет на себя преподаватель или наиболее

подготовленный слушатель, которые благодаря своим научным

знаниям и богатому практическому профессиональному опыту

могут выступить в роли консультантов по вопросам

обсуждаемой проблемы. С этой целью также можно пригласить

преподавателя смежной дисциплины или специалиста в данной области из научно-исследовательского института, лаборатории. Появление нового человека внесет "свежую струю" в дискуссию, обогатит новыми идеями и уменьшит вероятность ошибок при обсуждении проблемы. Докладчики и скептик выбираются из числа слушателей.

5.1.3. Основные направления деятельности участников дискуссии на этапе подготовки занятия

Успех дискуссии закладывается еще на этапе подготовки занятия и в этом многое зависит от ее ведущего. В его задачу входит распределить роли участников дискуссии и координировать действия дискуссионной группы по завершению составления замысла дискуссии.

К разработке замысла ведущий привлекает докладчиков и совместно с ними формулирует проблему и цель дискуссии (если они не были заданы преподавателем), разрабатывает дискуссионные вопросы и альтернативные концепции, а также темы, главные тезисы и цели докладов проponenta и оппонента. На основании разработанного материала ведущий дискуссии составляет (а при возможности оформляет на слайде) замысел дискуссии и знакомит с ним слушателей учебной группы. Этот замысел будет приложением к заданию на учебную дискуссию, разработанному преподавателем.

Текст замысла дискуссии на слайде желательно писать темным фломастером, печатным шрифтом, с высотой букв 4-5 миллиметров, не выходя за рамки светового поля кодоскопа. Это обеспечит хорошую видимость написанного на экране с любого расстояния и при достаточно ярком освещении аудитории, где будет проходить дискуссия, а также не будет необходимости постоянно перемещать слайд по световому полю кодоскопа для полного просмотра.

Ведущий должен позаботиться о том, чтобы в помещении, где

будет проходить дискуссия, был кодоскоп и экран для проецирования слайда с замыслом дискуссии или классная доска, на которой можно было бы в случае необходимости мелом заранее оформить идею обсуждения проблемы. Практика показала, что наглядно оформленная схема замысла дискуссии помогает всем обучающимся удерживать нить размышлений в русле намеченной цели и ориентировать свои выступления на спрогнозированный результат.

Докладчикам, как лидерам, отстаивающим альтернативные концепции, предстоит так построить свои выступления, чтобы привлечь на свою сторону как можно больше сторонников. Это им удастся сделать лишь в том случае, если они проявят искреннее желание до конца отстаивать свои позиции, аргументированно и последовательно изложат в докладах свои точки зрения по обсуждаемой проблеме. Каждый из них, разрабатывая текст своего выступления, должен детально вникнуть в концепцию и выбрать из всех возможных направлений развития мысли то, которое в большей степени будет отвечать цели дискуссии. Тексты своих докладов им предстоит оформить письменно и по окончании учебного занятия сдать ведущему для оформления отчета по дискуссии.

Для активизации работы слушателей во время учебной дискуссии скептик и ведущий продумывают заранее и подготавливают несколько стимулирующих вопросов в рамках рассматриваемой проблемы, которые будут адресованы основным докладчикам, в том случае, если накал обсуждения во время учебного занятия начнет ослабевать. Преподаватель, как руководитель учебного занятия, также должен быть готов поставить перед слушателями дополнительные активизирующие вопросы, чтобы в трудный момент помочь ведущему удержать обсуждение проблемы в нужном направлении и не дать угаснуть обмену мнениями.

Остальные слушатели учебной группы знакомятся с заданием на занятие, выданным преподавателем, и замыслом дискуссии, разработанным дискуссионной группой, изучают рекомендованную литературу, продумывают свои будущие выступления, готовясь отстаивать одну из предложенных позиций, а, возможно, и предлагать свой вариант решения обсуждаемой проблемы.

5.1.4. Функциональные обязанности участников дискуссии при подготовке учебного занятия

1. Преподаватель:

- разрабатывает и оформляет задание на занятие;

- из числа слушателей формирует "активную" дискуссионную группу;

2. Ведущий дискуссии:

- знакомится с заданием на занятие;
- организывает разработку замысла учебной дискуссии;
- организывает выполнение слайда с замыслом дискуссии;
- готовит дополнительные активизирующие вопросы по обсуждаемой проблеме на случай "угасания" обсуждения во время занятия;
- организывает подготовку помещения для проведения дискуссии;

3. Ассистент ведущего:

- участвует в разработке замысла учебной дискуссии;
- оформляет на слайде замысел учебной дискуссии;
- готовит помещение для проведения дискуссии;

4. Докладчики (лидеры сторон):

- участвуют в разработке замысла учебной дискуссии;
- готовят основные речи по своим концепциям;
- оформляют тексты докладов письменно для составления отчета по итогам дискуссии;

5. Эксперт:

- знакомится с заданием на занятие, участвует в разработке замысла (знакомится с замыслом) учебной дискуссии;
- готовится быть консультантом по обсуждаемой на учебной дискуссии проблеме.

6. Скептик:

- участвует в разработке замысла учебной дискуссии;
- готовит активизирующие и провокационные вопросы по дискуссионной проблеме для докладчиков и выступающих с целью проверки "прочности" альтернатив и на случай "угасания" обсуждения во время занятия;
- оформляет вопросы письменно для составления отчета по итогам дискуссии;

7. Остальные обучающиеся учебной группы:

- знакомятся с заданием на занятие и замыслом учебной дискуссии;
- готовятся к выступлениям, в которых будут отстаивать одну, опровергать другую или предлагать свою альтернативную концепцию.

Успех предстоящей дискуссии во многом определится продуманностью замысла коллективного обсуждения. Именно ему в период подготовки учебного занятия следует обратить особое

внимание.

5.2. Разработка замысла учебной дискуссии

Выбор темы учебной дискуссии. Выбор проблемы для обсуждения в учебной дискуссии. Формулирование цели учебной дискуссии. Выбор дискуссионных вопросов. Разработка замыслов докладов оппонента и пропонента. Последовательность разработки замысла учебной дискуссии

5.2.1. Выбор темы учебной дискуссии

При выборе темы учебной дискуссии преподаватель ориентируется на тематический план изучения дисциплины. Однако темы семинаров в нем не всегда звучат дискуссионно. Но если это единственная причина, удерживающая преподавателя от проведения семинара в форме учебной дискуссии, то он может воспользоваться предоставленным ему правом в установленном порядке вносить изменения в названный документ.

Тема учебной дискуссии - это название предметной области, в рамках которой будет идти дискуссионное обсуждение.

По своему содержанию тема должна быть актуальна и близка к профессиональной деятельности слушателей. Обучающиеся только тогда активно включатся в обсуждение, когда тема затронет их личные и профессиональные интересы, а также будет иметь практическую ориентацию. Однако, не следует забывать и о привлекательности самой формулировки темы.

Формулировки темы могут быть различные: тема-понятие, тема-суждение и тема-вопрос.

Тема-понятие указывает только *предмет обсуждения*. Например, "Подготовка кадров летного состава морской авиации". Такая формулировка темы дает широкий простор для выбора направления обмена мнениями. В этом случае мыслительную деятельность участников дискуссии необходимо *ограничить* рамками четко сформулированной проблемы, например, "Требуется ли создание специальных авиационных училищ для подготовки летного состава морской авиации?".

Тема-суждение является *тезисом*, который может выражать отношение организатора дискуссии и ее участников к исследуемой проблеме. Например, "Реформе Вооруженных Сил нет альтер-

нативы". Этот тезис может служить лозунгом, который будет наводить на цель дискуссии и мобилизовывать ее участников на поиск путей решения, к примеру, такой проблемы: "Какие структурные элементы должны быть в системы подготовки военных кадров?" Но данное суждение не рекомендуется использовать в качестве формулировки главного тезиса одного из докладчиков, потому что это может оказывать психологическое давление на оппонента, отстаивающего альтернативную точку зрения.

Тема-вопрос по существу может являться формулировкой *проблемы*, которую предстоит обсудить в ходе дискуссии. Если же вопрос сформулирован широко, например, "Каким мы видим Военно-морской флот России?", то необходимо ограничить его дополнительными рамками, сформулировав проблему: "Каким должен быть корабельный состав Военно-Морского флота?"

Несмотря на многообразие возможных вариантов формулировок тем по одной и той же проблеме, необходимо помнить об общих требованиях, предъявляемых к ним. Формулировка темы должна:

- быть ориентированной на профессиональные интересы обучающихся;
- наводить мысль на обсуждаемую проблему;
- быть привлекательной для участников дискуссии;
- содержать в себе *предмет* дискуссионного обсуждения - опорное понятие;
- не быть длинной.

Таким образом, в каждом конкретном случае тему дискуссии необходимо выбирать и формулировать исходя из цели учебного занятия, профессиональных интересов и актуальности проблемы для слушателей.

5.2.2. Выбор проблемы для обсуждения в учебной дискуссии

Особое внимание при подготовке учебной дискуссии следует уделить поиску и формулированию проблемы, которую предстоит обсудить на занятии.

Формулировка проблемы, в дополнение к формулировке темы дискуссии, конкретизирует границы предметной области обсуждения.

"Проблема" в переводе с греческого языка значит задача, выдвигаемая для решения. Выдвижение делается теоретическим или практическим вопросом из области военно-профессиональной

деятельности, тесно соприкасающимся с изучаемой темой и требующим разрешения или исследования.

Сущность проблемы может заключаться в наличии диалектического противоречия между:

- имеющейся у офицеров системой профессиональных знаний и новыми фактами военно-профессиональной деятельности, для которых старых знаний уже недостаточно;

- практически достигнутыми результатами в военно-профессиональной деятельности и отсутствием их теоретического обоснования;

- имеющимися знаниями, навыками, умениями и новыми задачами, требующими новых подходов для их решения;

- используемыми методами, способами, приемами и новыми технологиями, военно-профессиональной деятельности.

Выбирая проблему для учебной дискуссии следует помнить, что она должна пробудить творческое мышление слушателей, и в результате, дать новое знание обучающимся. Но слушателям вовсе не обязательно открывать нечто новое для науки. Важно чтобы они приходили к знаниям, принципиально новым для себя. Другими словами, слушателям должна быть предоставлена возможность при анализе выбранной учебной проблемы самостоятельно, путем рассуждений прийти к выводам, которые совпадают с известными выводами военной науки и практики.

Формулировать проблему в учебной дискуссии целесообразно *вопросительной фразой*, на которую должны дать ответ обе претендующие на истину стороны, но каждая, отстаивая свою альтернативную точку зрения.

При подготовке учебной дискуссии необходимо стремиться к тому, чтобы формулировка проблемы:

- вытекала из противоречий, выявленных в военно-профессиональной деятельности, которые требуют своего разрешения, но пути разрешения которых еще не найдены;

- была актуальной для обучающихся;

- не выходила за рамки учебной темы;

- содержала *предмет обсуждения* - опорное понятие (ключевое слово);

- была выражена *вопросительной фразой*. Но при выборе проблемы не следует забывать, что она не должна быть надуманной, "притянутой" к теме. Например, сформулировав проблему таким образом: "Нужно ли в настоящее время совершенствовать систему военного

5.2.3. Формулирование цели учебной дискуссии

Рассчитывать на успех учебного занятия, проводимого в форме дискуссии, можно только в том случае, когда будет четко намечен ориентир, к которому следует стремиться.

Здесь следует четко провести границы между понятиями: "учебная цель занятия", "воспитательная цель занятия" и "цель дискуссии".

При составлении задания на занятие, проводимое в форме учебной дискуссии, учебную и воспитательную цели занятия формулирует преподаватель, действуя в рамках целевой установки всей учебной дисциплины. А цель дискуссии он может сформулировать как сам, так и предоставить эту возможность слушателям, при разработке ими замысла обсуждения проблемы.

Учебная цель по своему содержанию должна ясно и четко показывать, для чего проводится данное занятие и каких результатов ожидает преподаватель от слушателей после его проведения. Основанием для выбора учебной цели являются квалификационные требования и учебная программа по изучаемой дисциплине, которые определяют, что должен обучающийся знать, уметь и с чем должен быть ознакомлен. Глаголами в формулировке учебной цели занятия к примеру могут быть: "расширить знания...", "углубить знания..." в такой-то области и др. Кроме того, на учебное занятие, проводимое в форме дискуссии, вполне можно ставить и дополнительные учебные цели: "совершенствовать у слушателей навыки коллективного обсуждения военно-профессиональных проблем", "развивать ораторские и полемические способности", "отрабатывать умения в управлении дискуссией", "учиться научному общению", "учиться отстаивать себя перед другими" и т.д.

Исходя из единства обучения и воспитания - необходимо продумать воспитательную цель занятия, которая определит, какие

личностные качества обучающихся преподаватель планирует формировать (совершенствовать) в процессе работы с аудиторией. Вариантами формулировок воспитательной цели для учебной дискуссии могут быть: "вырабатывать у слушателей уверенность при публичных выступлениях", "развивать ответственность за высказываемые мысли", "вырабатывать терпимое отношение к инакомыслию" и др. Конечно, едва ли можно в течение одного учебного занятия окончательно и полностью сформировать какое-либо качество личности слушателя, но педагогический долг преподавателя обязывает его направлять свои усилия и в этом направлении.

Цель самого обсуждения - это решение, к которому обучающиеся должны прийти, исследуя дискуссионную проблему. А в процессе поиска решения этой проблемы должны быть достигнуты учебная и воспитательная цели учебного занятия.

Прогнозируя ожидаемый результат, необходимо правильно сформулировать цель дискуссии. Цель намечена правильно, если:

- в формулировке будет содержаться *обсуждаемая мысль* (опорное понятие или предполагаемое суждение);
- формулировка будет начинаться с *глагола*, характеризующего завершенность действия: "выработать", "сформулировать", "обобщить" и др.
- формулировка цели будет обязывать участников дискуссии получить в конечном результате одно или несколько *суждений*, являющихся возможными *вариантами* решения проблемы: "прийти" к единому мнению, "выработать" план действий, "сформулировать" предложения и др.

Правильная формулировка проблемы и цели дискуссии - это выработка стратегического направления мыслительной деятельности участников дискуссии. Используя математические термины можно провести аналогию: "тема" дискуссии - величина *скалярная*, определяющая только предметную область обсуждения, а "проблема" и "цель" задают ему начальную и конечную точки, указывают ему направление, т.е. придают дискуссии характер вектора. Поэтому эти понятия на схемах замысла лежать на одной прямой.

5.2.4. Выбор дискуссионных вопросов

В рамках одной проблемы могут находиться несколько проблемных вопросов, предполагающих разные взгляды, подходы, позиции. Но не все из них удастся рассмотреть в одной дискуссии.

Это связано с ограничением учебного занятия по времени и затруднениями, которые могут возникнуть из-за недостаточной информированности участников дискуссии в отдельных областях проблемы. Поэтому для достижения цели дискуссии следует определить границы предстоящего обмена мнениями, отобрав лишь те вопросы (по количеству, емкости и сложности), которые конкретная аудитория способна достаточно глубоко проанализировать в отведенное для учебного занятия время.

Проблемные вопросы активизируют мышление если:

- будут ориентировать участников на достижение цели дискуссии;
- не будут выходить за рамки обсуждаемой проблемы;
- будут сформулированы *вопросительными* фразами.
- не *будут* предполагать однозначного ответа.
- по своему содержанию будут высвечивать *актуальные аспекты* обсуждаемой проблемы.

Но далеко не каждый вопрос, адресованный аудитории, активизирует мышление участников обсуждения. Это зависит от характера формулировки вопросов. Вопросы, требующие только работы памяти и рассчитанные на пересказ того, что запомнилось в процессе обучения или практической деятельности, для дискуссии не подходят.

Вопросы, выносимые на дискуссионное обсуждение, должны задавать диалектику проблемы, побуждать проводить анализ явлений, событий, их связей, включать в работу все мировоззрение обучающихся.

5.2.5. Разработка замыслов докладов проponenta и opponenta

В структуре замысла дискуссии отражаются две альтернативные позиции: проponenta и opponenta. Они включают в себя сформулированные концепции, темы, цели, а также главные тезисы обоих докладов. Под концепциями в данном случае мы будем понимать альтернативные системы взглядов или альтернативные ведущие идеи по обсуждаемой проблеме. Эти концепции могут быть уже сформулированы в военно-научных разработках и докладчики вправе воспользоваться готовым материалом. Если же таковых нет, то при подготовке учебного занятия их предстоит выработать, но при этом, не уходя далеко от реальностей военной практики. В замысле дискуссии альтернативные концепции целесообразно представить в виде нескольких (или одного

основополагающего) суждений.

Главные тезисы докладов оппонента и проponenta по своему содержанию должны являться альтернативными вариантами решения обсуждаемой проблемы, т.е. ответами на заключенный в проблеме вопрос. В поисках этих ответов докладчики могут обратиться к мыслям, положенным в основу уже существующих альтернативных концепций по данной проблеме или на их базе развить свои идеи.

Фраза, которой формулируется главный тезис, должна отвечать следующим требованиям:

- быть конкретным тематическим *утверждением* или *отрицанием*,
- мысль, заложенная в ней, должна пониматься однозначно и не заключать в себе противоречия;
- должна содержать опорное понятие - *предмет* дискуссионного обсуждения;
- быть краткой, легко удерживаемой в памяти. Например: "Военное образование должно обеспечивать социальную адаптацию офицеров, увольняемых в запас" или "Статус военного образования не должен отличаться от гражданского". Таким образом, сформулированную мысль можно отстаивать самому и при этом быть уверенным, что она будет правильно понята собеседниками.

Цели докладов, как осознанные намерения лидеров альтернативных позиций, формулируются фразами, которые должны начинаться с глагола, характеризующего желаемый результат речевого воздействия: "убедить", "клонить", "добиться принятия", "довести до понимания" и т.д. В формулировках целей должны просматриваться стремления докладчиков продемонстрировать силу своих позиций и обеспечить себе максимальное количество сторонников среди присутствующей аудитории.

Структура формулировки цели имеет вид:

ГЛАГОЛ + СВЯЗКА + ТЕЗИС (опорное понятие) = формулировка цели.

Например: "Убедить (ГЛАГОЛ) в том, что (СВЯЗКА) необходимо учиться аргументировано отстаивать свое мнение (ТЕЗИС). Это и есть формулировка цели речи. Другой пример: Раскрыть психологические принципы спора. В последней формулировке цели мысль представлена не ТЕЗИСОМ, а опорным понятием или еще говоря КЛЮЧЕВЫМ СЛОВОМ "спор".

Если цели докладов будут расплывчаты, т.е. без конкретной мысли, то они не позволят участникам дискуссии сосредоточиться на

одной из альтернатив и увидеть предлагаемую им перспективу в решении проблемы.

Формулировки тем докладов оппонента и проponenta должны соответствовать концепциям их выступлений, предполагать тезис и антитезис, ориентировать слушателей на расходящиеся цели, инициировать анализ предполагаемых решений, сопоставлять позиции сторон.

Требования, которые предъявляются к формулировкам тем докладов, аналогичны предъявляемым к формулировке темы дискуссии.

5.2.6. Проверка согласованности всех элементов замысла учебной дискуссии

При разработке замысла дискуссии каждый из отдельно взятых его элементов по своему содержанию и формулировке может быть безупречным. Но между собой они не всегда сразу обнаруживают тесную связь. Чтобы логическая связь элементов в замысле не была нарушена, ее необходимо проследить. Для этого можно воспользоваться предлагаемыми подсказками для разработчика.

1. В формулировках элементов замысла дискуссии (теме, проблеме, цели, главных тезисах, темах докладов оппонента и проponenta и пр.) должно содержаться опорное понятие - *предмет дискуссионного обсуждения*, выраженный одним словом или словосочетанием. Для устранения лексического однообразия могут быть использованы синонимы.

2. Формулировка темы дискуссии должна определять *предметную* область, в рамках которой планируется вести обсуждение.

3. Формулировка проблемы *не должна* выводить обсуждение за рамки намеченной темы дискуссии и должна быть сформулирована *вопросительной* фразой, предполагающей два тезиса по формуле "или...или".

4. Формулировка цели дискуссии должна начинаться с глагола, характеризующего завершенность действия: "выработать" "сформулировать" др. Она должна обязывать участников обсуждения получить в результате коллективного обсуждения одно или несколько *суждений*, являющихся возможными *вариантами решения проблемы*.

5. Вопросы дискуссии не должны выходить за рамки

обсуждаемой проблемы, а должны своей постановкой высвечивать ее *актуальные* аспекты. Их необходимо формулировать *вопросительными* фразами, которые *не предполагают однозначного ответа* и дают возможность участвующим в дискуссии сторонам высказывать свои точки зрения.

6. Главные тезисы докладов оппонента и проponentа должны быть *альтернативными вариантами ответов* решения проблемы.

7. Формулировки целей докладов оппонента и проponentа должны *начинаться с глаголов*, характеризующих желаемый результат речевого воздействия докладчиков на слушателей: "убедить", "склонить", "добиться принятия" и т.д.

8. Формулировки тем докладов оппонента и проponentа должны соответствовать концепциям их выступлений, предполагать конструктивные предложения для выработки результата дискуссии.

Логическая несогласованность элементов замысла дискуссии между собой может привести к рассогласованию мышления участников дискуссии и внести сумятицу в обсуждение. Конкретный пример замысла учебной дискуссии представлен на рисунке.

5.3. Проведение учебной дискуссии

5.3.1. Этапы обсуждения проблемы

Весь процесс обсуждения проблемы в учебной дискуссии проходит несколько фаз или этапов.

1. Информирование. Это вступительное слово ведущего, в котором излагается замысел дискуссии, определяется порядок ее проведения и напоминаются правила научного общения.

2. Изложение и уточнение альтернативных позиций. Выступления докладчиков с обоснованием альтернатив по обсуждаемой проблеме, их ответы на вопросы оппонентов.

3. Обмен мнениями. На этой стадии к исследованию подключаются все желающие выступить на той или другой стороне. Идет активное противопоставление мнений участников, занимающих разные позиции.

4. Выработка решения. Этот этап предполагает обобщение всего высказанного в ходе дискуссии, экспертную оценку обоснованности альтернатив и краткое формулирование достигнутого результата обсуждения проблемы.

5. Подведение итогов учебного занятия. Завершая учебное занятие, преподаватель дает оценку всем участникам обсуждения и

определяет уровень достижения учебной цели занятия.

6. Оформление отчета по дискуссии. После окончания учебного занятия результаты обсуждения проблемы оформляются в виде письменного отчета.

Каждый из названных этапов занятия предполагает выполнение участниками обсуждения определенных функций.

5.3.2. Информирование

В начале занятия ведущему в кратком выступлении необходимо ясно очертить проблему:

во-первых, напомнить слушателям симптомы проблемы, то есть очевидные ее проявления в военной науке и практике, привлекающие внимание военных ученых и специалистов и побуждающие к поиску ответа на вопрос: в чем дело?

во-вторых, перечислить следствия, то есть явные противоречия, которые возникли между появившимися новыми данными военно-научных исследований или результатами накопленного практического опыта в военно-профессиональной деятельности и существующими в военной науке взглядами или положениями, закрепленными в нормативных документах;

в-третьих, показать актуальность проблемы для участников дискуссии;

в-четвертых, указать возможные *причины* возникших противоречий, ориентировочное направление поиска решения проблемы и предполагаемый конечный результат обсуждения - цель дискуссии.

Ему также необходимо очертить границы проблемы, за которые выступающим не следует заходить, т.е. напомнить слушателям проблемные вопросы учебной дискуссии.

Такая исходная информация, является основанием для коллективной исследовательской деятельности участников дискуссии. Она позволит им включиться в обсуждение и выйти на основное направление движения мысли - достижение цели дискуссии.

Ведущему следует представить учебной группе основных докладчиков, назвать темы докладов или ограничиться комментарием проблемы.

Функция управления мыслеречедеятельностью обучающихся обязывает ведущего акцентировать внимание присутствующих на своем праве:

- напоминать всем о нежелательности уклонения от темы, выхода за рамки обсуждаемых вопросов и изменения направления дискуссии;
- ограничивать речи в случае нарушения регламента;
- требовать соблюдение этических правил общения при некорректных действиях выступающих, задающих вопросы и бросающих реплики.

Эти права ведущего предопределяют учтливое отношение к нему при всех ситуациях.

5.3.3. Изложение и уточнение альтернативных позиций

Этот этап дискуссии можно условно разделить на четыре самостоятельных фрагмента: выступление первого проponenta, его ответы на вопросы аудитории, выступление второго оппонента и уточнение его позиции.

На этом этапе дискуссии именно докладчики находятся в центре внимания аудитории. Они должны аргументированно обосновать свои тезисы, взгляды на решение проблемы. Ораторам не стоит ограничиваться только устным изложением содержания речей. Рекомендуется шире использовать графические образы и технические средства. Это значительно повышает восприятие и понимание излагаемого материала.

После каждого доклада ведущий предоставляет возможность желающим задать вопросы докладчикам. Вопросы должны носить только уточняющий характер. Они должны преследовать цель выяснить детали отстаиваемой позиции, но не перерастать в комментарии по докладу и изложение собственной позиции задающего вопрос.

Ответы докладчиков на вопросы должны быть предельно конкретны и кратки.

5.3.4. Обмен мнениями

На этой стадии участники высказывают по докладам замечания, возражения по существу аргументации тезисов, нейтрализуют сомнения противников, а также защищают свои альтернативы. В этот период очень важно не превратить конструктивный обмен мнений в словесную перепалку, не перейти к взаимным упрекам. Здесь развивается бесконечное умозаключение во все стороны.

Для ведущего это очень сложный этап дискуссии. Он должен быть готов поддерживать обстановку активной работы всех участников дискуссии, но не допустить взрыва эмоций. Ему следует позаботиться, чтобы выступающие не злоупотребляли критикой, а выдвигали обоснованные мнения.

Во время выступлений участников дискуссии, в том числе и докладчиков, ведущий и особенно эксперт должны следить за аргументацией сторон, замечать противоречия, ошибки в рассуждениях. Ведущий к тому же должен обращать пристальное внимание на недопустимые приемы выведения соперников из психологического равновесия, психологические уловки и другие некорректные действия.

Ему не следует перебивать или одергивать ораторов. Только в паузе можно обратить внимание аудитории на сильные или слабые аргументы выступающих или заметить уязвимое место в докладе. Такую позицию ведущий обязан занять ко всем выступающим. Участники дискуссии не должны сомневаться в том, что ведущий стремится к одному - обеспечить плодотворное обсуждение проблемы.

Не все умеют ясно и лаконично выразить мысль, поэтому ведущему необходимо подхватывать разумные мысли выступающих, предавать им четкую и законченную формулировку, используя для этого и обращения за поддержкой к аудитории. Это очень важный момент выработки согласованного решения. А чтобы мысли не были потеряны или искажены кем-нибудь, ассистент ведущего самостоятельно, а также по указанию ведущего, фиксирует их.

Дискуссия не должна превратиться в разговор "глухих" людей, высказывающих только свою точку зрения, но не слушающих и не слышащих других. Поэтому каждое выступление необходимо внимательно слушать. Но не следует переоценивать возможности своей памяти. Записывайте мысли, высказанные другими. И те, которые понравились вам, и те, с которыми вы не согласны. Первые - для того, чтобы затем поддерживать их своим выступлением, последние - чтобы опровергать. Записи помогут избежать искажения чужих мыслей при цитировании.

Не лишним будет делать и наброски тезисов всего выступления. Это поможет организовать свою речь и позволит избежать напрасных затрат времени на формулирование мыслей уже на трибуне.

Все записи могут служить хорошим вспомогательным материалом для оформления отчета по дискуссии.

Соблюдение регламента - задача ведущего. В его обязанности входит удерживать выступающих в установленных временных рамках. Поэтому ему дано право тактично напомнить ораторам о том, сколько осталось времени.

5.3.5. Выработка решения

Не исключено, что в ходе обмена мнениями и даже на завершающем этапе дискуссии у участников обсуждения может и не сложиться единое представление, какая из сторон ближе к истине. Но в связи с ограниченной продолжительностью учебного занятия, ведущему необходимо завершить обсуждение проблемы, сделать обобщение и оценить степень достижения цели.

Для критического разбора высказанных альтернативных позиций ведущий предоставляет слово "эксперту", который должен беспристрастно прокомментировать содержательную сторону выступлений докладчиков и их сторонников, подчеркнуть положительные и отрицательные моменты в аргументации позиции, дать оценку логичности и точности использования понятий, а также соответствие излагаемых альтернатив взглядам современной военной науки и флотской практики. Он должен особо отметить противоречия в рассуждении обеих сторон, но ни в коем случае не обвинять, не упрекать в безграмотности или не научности кого бы то ни было. Роль арбитра здесь не годится и выступление эксперта не должно сводиться к изложению своей точки зрения по дискутируемой проблеме, поэтому практику подготовки доклада эксперта еще до проведения учебного занятия нельзя назвать оправданной. Доклад должен быть построен полностью на материале выступлений, прозвучавших в ходе дискуссии.

Задача ведущего на этом этапе - четко определить, чья позиция отличается более сильной аргументацией, притягательной новизной, имеет научную и практическую ценность, заинтересовывает большинство участников дискуссии.

Напомним, что, разрабатывая замысел дискуссии, мы ставили перед собой задачу выработать в результате обсуждения одно или несколько суждений, которые могли бы являться вариантами решения учебной проблемы. Эти суждения (или решение) обязательно должны прозвучать в заключительном слове ведущего, как достигнутый результат коллективного обсуждения.

При выработке решения большую помощь ведущему оказывает ассистент. Он в обобщенном, систематизированном виде

представляет зафиксированные им продуктивные мысли, высказанные в процессе обсуждения сторонниками альтернатив.

5.3.6. Подведение итогов учебного занятия

После завершающего выступления ведущего преподаватель подводит итоги учебного занятия. Он должен отметить, как в ходе обсуждения проблемных вопросов слушатели использовали знания, полученные при изучении всей дисциплины, как широко они привлекали при обосновании своих позиций положения из других областей знаний, как при поиске решения проблемы опирались на свой практический и служебный опыт. Преподаватель должен четко выделить и разобрать все допущенные в выступлениях неточности и ошибки. Именно это дает существенный положительный учебный эффект и способствует достижению учебной цели занятия.

Подводя итоги учебного занятия, преподаватель должен не оставить без внимания этические аспекты завершенной дискуссии. Повышать культуру профессионального общения людей можно и нужно, подробно анализируя поведение слушателей во время коллективного обмена мнениями на учебных занятиях.

5.3.7. Регламент

При проведении дискуссии не следует забывать, что продолжительность учебного занятия ограничена, а желание выйти к трибуне и высказать свою точку зрения по обсуждаемой проблеме может появиться у многих участников. Поэтому каждое выступление должно укладываться в жесткие временные рамки. Простые арифметические расчеты показывают, что, например, в учебной группе численностью 15 человек при двухчасовом учебном занятии каждому из присутствующих может быть предоставлено "эфирное время" не более 6 минут. Кроме того, преподавателю необходимо вступление в начале занятия и заключение в конце, то становится вполне очевидным, что выступления должны быть еще короче. В этой связи накопленный опыт проведения учебных дискуссий позволяет сделать некоторые рекомендации. Вступительное слово ведущего не должно превышать 5-6 минут. Этого времени достаточно, чтобы напомнить слушателям замысел дискуссии, с которым они уже познакомились в период подготовки к занятию и проинформировать участников о порядке проведения занятия.

Продолжительность каждого доклада должна укладываться в 8-9 минут, а время, отводимое ответам докладчиков на вопросы, не должно превышать 5-6 минут. Ограниченное время, предоставляемое докладчикам, обязывает их тщательно продумывать и формулировать излагаемые мысли, а также подбирать самые веские аргументы для обоснования своих позиций, не "разбавляя водой" свои выступления. Каждому желающему задать вопрос докладчику отводится до 20 секунд. С одной стороны, этого времени вполне достаточно, чтобы устно выразить просьбу, уточнить какое-либо неясное положение прослушанного выступления, а, с другой стороны, такой жесткий лимит не дает возможность перевести задаваемый вопрос в комментарий к выступлению.

Ответы докладчиков на вопросы аудитории должны быть конкретными, не повторять содержание выступления и не выходить за рамки темы, а также звучать предельно кратко. Их продолжительность не должна превышать 30 секунд, чтобы ответ на вопрос не стал повторным докладом. Количество задаваемых докладчикам вопросов не должно превратить проявление разумного интереса аудитории в "допрос" оратора.

Если снять эти ограничения, то вся дискуссия может превратиться из коллективного обсуждения проблемы в два монолога лидеров альтернативных концепций.

Возможность высказать свою точку зрения предоставляется каждому участнику дискуссии, но время для этого он получает ограниченное - не более 4 минут. Кроме того, следует учитывать, что при проявлении интереса к исследуемой проблеме в процессе обсуждения у участников дискуссии могут возникать новые мысли и желание поделиться ими. Однако для повторного выступления участнику дискуссии выделить более двух минут едва ли удастся. Конечно же, если выступление всех заинтересовало, то, посоветовавшись с аудиторией, ведущий вправе предоставить дополнительное время,

Регламент дисциплинирует участников, приучает к собранности, четкому изложению мыслей.

Обсуждение рекомендуется закончить за 10-12 минут до окончания учебного занятия, чтобы ведущий успел подвести итоги обсуждения проблемы, а преподаватель оценил достижение учебной цели.

5.3.8. Правила общения в дискуссии

Для проведения продуктивного обсуждения все участники дискуссии, и в первую очередь ведущий, должны помнить и руководствоваться определенными правилами.

1. Ведущему дискуссии следует оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние участников.
2. Постоянно поддерживать обсуждение. Если возникает неловкая пауза, ведущий сразу же должен вмешиваться: с помощью дополнительных активизирующих вопросов или путем подведения промежуточных итогов.
3. Не допускать голословных высказываний. Требовать от выступающих аргументировать их мнения.
4. Дискуссия не поле боя, на котором противник должен быть уничтожен, поэтому немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями. Не допускать перехода разговора на личности.
5. Всегда должен говорить только один человек. Необходимо препятствовать возникновению в аудитории "локальных" дискуссий.
6. Предоставлять возможность высказывать мнение всем участникам дискуссии. Никакие идеи не удерживаются так упорно как те, которые не обсуждались.
7. Не допускать экскурсов в прошлое и отклонений от темы, которые случаются в выступлениях отдельных участников. Дискуссия должна последовательно идти к решению поставленной проблемы.
8. Необходимо чаще подводить промежуточные итоги, чтобы демонстрировать участникам, как близко уже достижение цели.
9. Ведущий дискуссии должен экономить время, напоминая о регламенте тем участникам, которые затягивают выступления.

5.3.9. Функции участников при проведении дискуссии

1. Ведущий на этапе информирования:
 - делает вступительное сообщение, объявляет тему

- формулирует проблему, ограничивает предмет обсуждения;
- определяет цель исследования;
- представляет участников дискуссионной группы;
- кратко излагает концепции (по согласованию с докладчиками);
- объявляет регламент;
- напоминает требования к выступлениям (краткость, конкретность и конструктивность) и о соблюдении этических норм поведения.

В процессе обсуждения проблемы:

- руководит работой ассистента ведущего (регистратора);
- предоставляет слово выступающим;
- следит за соблюдением регламента;
- не допускает выхода обсуждения за рамки предмета дискуссии;
- контролирует соблюдение этических норм общения;
- обобщает и систематизирует информацию "за" и "против";
- ставит активизирующие и направляющие вопросы;
- определяет полноту и законченность исследования по проблемным вопросам;

На завершающем этапе:

- делает заключение о результатах обсуждения проблемы;
- определяет степень достижения цели дискуссии;
- оценивает уровень обоснованности альтернатив;
- даёт оценку прошедшей дискуссии с точки зрения культуры и этики общения; благодарит участников;
- заканчивает дискуссию за 10-12 минут до окончания занятия для подведения итогов преподавателем;
- после занятия вместе с ассистентом оформляет отчет по дискуссии и сдаёт его преподавателю.

2. Ассистент ведущего

- работает как помощник ведущего;
- ведет записи по указаниям ведущего;
- фиксирует вопросы, ответы, продуктивные мысли;
- собирает тексты выступлений;
- после учебного занятия вместе с ведущим готовит отчет по проведённой дискуссии.

3. Докладчики (оппонент и проponent):

- выступают с речами;
- отвечают на вопросы и реплики аудитории;

- сдают тексты речей ассистенту.
4. Эксперт (критик-аналитик);
- анализирует доклады и выступления участников дискуссии с целью проверки прочности аргументации тезисов;
 - выявляет ситуации затруднения и устанавливает степень обоснованности высказываемых положений;
 - высказывает критические замечания по содержанию выступлений участников дискуссии.
5. Скептик [провокатор].
- "подогревает" обстановку активного мышления;
 - задает провоцирующие (инициирующие) вопросы докладчикам и выступающим;
 - высказывает в любой форме скептические суждения;
 - представляет в отчет ведущему свои каверзные вопросы и замечания по испытанию аргументаций в письменном виде.
6. Преподаватель:
- в ходе занятия при необходимости берет на себя функции любого из участников дискуссии;
 - следит за соответствием высказываемых положений требованиям современной науки и практики;
 - отмечает некорректные действия участников дискуссии и случаи недопустимого психологического давления на оппонентов;
 - после окончания дискуссии определяют степень достижения учебной цели занятия;
 - оценивает работу всех участников дискуссии;
 - подводит итоги учебного занятия.

5.4. Оформление отчета по дискуссии

Если тема дискуссии новая, интересная и будет обсуждаться в других учебных группах, то результат стоит задокументировать для дальнейшей работы над проблемой и обучения на хорошем примере.

Все выработанные в ходе дискуссии положения необходимо оформить письменно в виде отчета по дискуссии. Работа возлагается на ведущего и его ассистента, а все другие участники предоставляют свои материалы.

Отчет по дискуссии представляет собой сборник материалов, в который входят:

1. Задание на учебную дискуссию.
2. Замысел дискуссии.
3. Текст вступительного слова ведущего или его основной доклад.

4. Текст речи проponenta и выступлений в его поддержку.
5. Текст речи оппонента и выступлений в его поддержку.
6. Вопросы к докладчикам и выступающим (скептика-провокатора).
7. Текст выступления эксперта (критика-аналитика).
8. Выводы по дискуссии ведущего или преподавателя.

Оформление отчета по дискуссии начинается еще на этапе подготовки учебного занятия. Первый документ разрабатывается ведущим преподавателем на основе тематического плана учебной дисциплины.

Замысел дискуссии может быть оформлен как на бумажном листе так и на слайде, который после окончания обсуждения подшивается в отчет.

Тексты вступительного слова ведущего, выступлений докладчиков, а также перечень активизирующих дискуссию вопросов скептика (дополненный им по ходу обсуждения) оформляются на стандартных листах и сдаются после занятия ассистенту ведущего.

Вопросы к докладчикам и выступающим, зафиксированные ассистентом во время обсуждения, оформляются на отдельном листе.

Тезисы выступлений участников дискуссии - наиболее ценные и оригинальные мысли - обобщаются и оформляются ассистентом на основе своих записей и набросков текстов выступающих, которые он берет у них.

Критический анализ позиций дискутирующих сторон, изложенный в тексте своего выступления, эксперт также сдает ассистенту ведущего.

Результаты дискуссии, которые, по мнению ведущего, удалось достигнуть в ходе обсуждения проблемы и высказанные им на заключительном этапе учебного занятия, в письменном виде включаются в состав отчета.

Составление отчета завершается ведущим и его ассистентом в часы самостоятельной работы слушателей. После этого оформленная работа сдается преподавателю в качестве отчетного материала по учебному занятию.

Отчет по дискуссии является своего рода сборником продуктивных мыслей по конкретной проблеме. Он может быть использован в учебном процессе слушателями других учебных групп в качестве информационной базы для подготовки дискуссии по аналогичной теме.

Требования, предъявляемые к оформлению отчета по

дискуссии, носят в большей степени воспитательный характер, способствуют развитию у обучаемых чувства личной ответственности за выполняемую работу, воспитывают добросовестное отношение к оформлению любого служебного документа. Небрежные записи (некрасивый почерк и непонятный текст), большое количество исправлений в тексте, грязь на страницах, листы разного формата в одном отчете - все это свидетельствует о низком уровне культуры делопроизводства и безответственном отношении исполнителей к порученному делу. Неряшливость в оформлении документа невольно вызывает предвзятое негативное отношение и к излагаемым в нем мыслям.

Достижение воспитательной и учебной цели занятия, проводимого в форме учебной дискуссии, определяется не только уровнем специальной подготовки слушателей, но во многом зависит от организации коллективного обсуждения, создаваемого настроения на поиск решения проблемы и интенсивности обмена мнениями. Всего этого можно достигнуть, если стремиться взаимно стимулировать мыслительную деятельность во время коллективной работы, проявлять в отношении друг друга такт и интеллектуальную терпимость.

Учебная дискуссия – это активный метод развития мышления в условиях противодействия и спора, метод отработки деловых совещаний, делового общения. Обучающиеся учатся доказывать, защищать свое мнение, критиковать и опровергать другие мнения в пространстве активно мыслящих людей. Учебная дискуссия помогает преодолевать аудиторный шок в официальной атмосфере и выступать публично. Учебная дискуссия является альтернативой привычному семинару. Подготовка ее и проведение требует значительных затрат времени преподавателя, однако эффективность ее несоизмеримо выше элементарного обмена мнениями на семинаре. В дискуссию втягиваются все обучающиеся. Учебная группа может быть разбита на несколько дискуссионных коллективов. За 4 часа учебного времени можно провести 2 дискуссии, что позволяет всем обучающимся принять активное участие в той или иной роли, поддержать любую позицию и ощутить свой вклад в выработку решения. Причастность к решению важной проблемы предполагает и активную работу по воплощению его в жизнь. Этими достоинствами обычный семинар не обладает.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Военно-космическая академия имени А.Ф. Можайского

Кафедра «Организации и методики образовательного процесса»

группа 814

ОТЧЕТ О ДИСКУССИИ
по дисциплине «Академическая риторика»
на тему: Конфликт и сотрудничество на кафедре

Ведущий: профессор Стешов А.В.

Пропонент

Голиков С.Л.
начальник кафедры

Выступающие

Костин А.А.
начальник кафедры

Миронюк А.Н.
преподаватель

Оппонент

Чистяков И.
преподаватель

Выступающие

Бережной Г.П.
заместитель начальника
факультета

Глазов Д.Г.
преподаватель

Еремчук А.В.
старший преподаватель

ЗАДАНИЕ
на учебную дискуссию
по дисциплине «Академическая риторика»

Учебная цель:	Развитие диалектического мышления и умения вести дискуссию.
Воспитательная цель:	Формирование способности убеждать, отстаивать себя перед другими и своё мнение.
Время:	4 часа.
Рекомендуемые темы:	1. Конфликт и сотрудничество на кафедре. 2. Спорить или не спорить на кафедре. 3. Амбиции и самореализация личности.

Организационно – методические указания:

1. Учебная группа разделяется на три дискуссионных коллектива, в которых участники распределяются по ролям: ведущий, проponent, оппонент, эксперт (критик-аналитик), скептик (провокатор).
2. Все обучающиеся получают учебное пособие «Учебная дискуссия» в учебном фонде библиотеки и знакомятся с методикой подготовки и проведения дискуссии.
3. В классные часы под руководством преподавателя ведущие второго и третьего коллектива организуют разработку замысла дискуссии и замыслов выступлений проponentа и оппонента. Первый коллектив получает готовый замысел по 1 теме.
4. В часы проведения дискуссий по расписанию занятия протекают по регламентам, разработанным ведущими всех трех коллективов.
5. После проведения дискуссии учебная группа составляет отчет и сдает его преподавателю.
6. В ходе дискуссии проводится конкурс ораторов, поэтому тексты речей оформлять в соответствии с макетом для оценки умений пользоваться ораторскими средствами выразительности.
7. Первая дискуссия проводится как показательная под руководством преподавателя, ведущего дисциплину.

Задание разработал
профессор Стешов А.В.

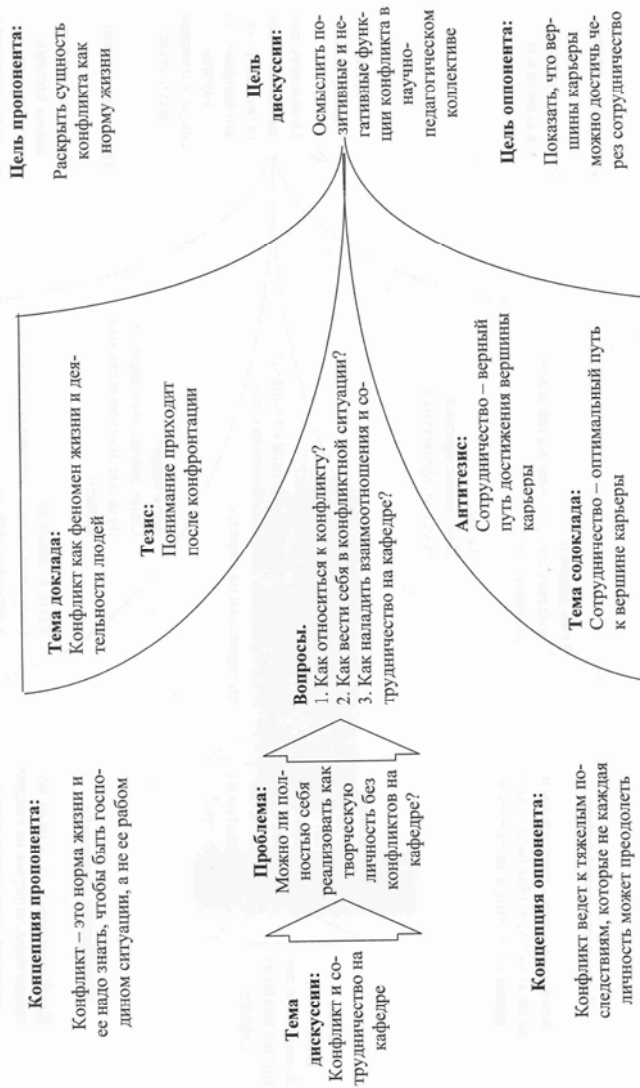


Рис. 11. Замысел учебной дискуссии слушателей группы повышения квалификации преподавателей

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

ведущего учебной дискуссии профессора Стешова А.В.

Конфликты в научно-педагогических коллективах явления не редкие. Статистика отмечает, что руководители трудовых коллективов 25-30% своего рабочего времени затрачивают на урегулирование конфликтов. В нашей учебной группе большинство слушателей являются начальниками кафедр, заместителями начальников факультетов и проблема конфликтов для всех нас актуальна.

Цель нашей дискуссии не только познавательнотеоретическая, но и утилитарно-практическая: осмыслить позитивные и негативные функции конфликта и подсказать друг другу способы регулирования отношений в научно-педагогическом коллективе.

Для обсуждения выносятся следующая актуальная проблема: можно ли полностью себя реализовать как творческую личность без конфликтов на кафедре? Одни утверждают: без конфликтов сделать карьеру невозможно, поскольку борьба нового, передового со старым всегда сопровождается накалом противоречий и споров. Никто добровольно не расстанется с тем, чем жил и что в свое время отчаянно защищал в научных спорах. Другие придерживаются противоположного мнения: сотрудничество, уход от конфликта позволяют сохранить добрые отношения и с большей вероятностью реализовать свои замыслы и в науке и в педагогической деятельности. Вот поэтому и тема дискуссии называется: «Конфликты и сотрудничество на кафедре». Эти два ключевых слова дают два противоположных направления в самореализации личности преподавателя, две концепции и два полюса базовой идеи конфликтологии.

Пропонент как основной докладчик берется раскрыть сущность конфликта как норму жизни. Его выступление должно помочь всем нам осмыслить позитивные функции конфликта, которые сводятся к таким тезисам:

- конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;
- он играет информационную и связующую роль, поскольку его участники лучше узнают позиции друг друга, спланиваются в коллективе единомышленников;
- он снимает «синдром покорности», стимулирует активность преподавателей, создает условия для выдвижения и

- конфликт снимает подспудную напряженность в отношениях сотрудников, дает возможность прояснить обстановку и понять состояние дел и др.

Сторонники сотрудничества в качестве контраргументов приводят негативные функции конфликта:

- ухудшение социального климата, снижение интереса к научно-педагогической деятельности, увольнение добровольное или в целях разрешения конфликта;
- уменьшение деловых контактов, избегание общения между конфликтантами или полное прекращение сотрудничества;
- возрастание эмоциональных затрат на борьбу и стремление к победе во что бы то ни стало в ущерб реальных содержательных проблем кафедры;
- обстановка конфронтации и стрессов изматывают психическое и физическое здоровье преподавателей и др.

Нам следует осмыслить эти и другие функции конфликтов, чтобы быть компетентными в управлении разгоревшимся конфликтом, с меньшими потерями уметь гасить конфронтации и выводить научно-педагогические коллективы на творческие пути сотрудничества и реализации каждого члена кафедры как личности.

Предлагаю принять регламент нашей дискуссии так, чтобы большинство участников могли неоднократно выступить, задать вопросы, защитить свою точку зрения. Для основного доклада заявлено время 20 - 25 минут. Поскольку мы мало знакомы с основами конфликтологии, то нам должна быть понятна базовая идея конфликта как научная парадигма нашей дискуссии. Содокладчик просит 10 минут на объяснение возможностей сотрудничества в достижении успехов личной карьеры. Для выступлений, я думаю, мы определим 5 - 7 минут. Повторные выступления не более 3 минут.

Поскольку все присутствующие знакомы с методикой проведения, правилами и замыслом дискуссии, то позвольте предоставить слово слушателю, начальнику кафедры капитану Голикову Сергею Леонидовичу с темой: «Конфликт как феномен жизни и деятельности людей».

ЗАМЫСЕЛ ОСНОВНОГО ДОКЛАДА ПРОПОНЕНТА **Голикова С.Л.**

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Мотив	Позиция	Сверхзадача
Изменение ситуации через обращение к созидательным функциям конфликта	Новый начальник кафедры, компетентный в конфликтологии	Оживление научной и творческой работы на кафедре
Ситуация	Объект воздействия	
На кафедре не ведутся научные споры и дискуссии, нет интереса к научной работе	Слушатели учебной группы повышения квалификации преподавателей (условная кафедра)	

ЭЛЕМЕНТЫ ЗАМЫСЛА

Ключевое слово	Конфликт
Тема	Конфликт как феномен жизни и деятельности людей
Цель	Раскрыть сущность конфликта как норму жизни
Главный тезис	Конфликт – всегда следствие взаимоотношений и взаимодействия людей
Концепция	Конфликт – это норма жизни и ее надо знать, чтобы быть господином ситуации, а не ее рабом
Основные вопросы	<ol style="list-style-type: none">1. Сущность конфликта (базовая идея)2. Поведение людей в конфликте3. Постулаты конфликтологии

ТЕКСТ ДОКЛАДА

Тема **Конфликт как феномен жизни и деятельности людей**

Кто из нас не сталкивался с конфликтом в своей жизни? Если такие есть, то проверьте есть ли у вас пульс?

Главная мысль моего доклада: конфликт – норма жизни, и я постараюсь развернуть это необычное утверждение, показать сущность конфликта, базовую идею конфликтологии.

КОНФЛИКТ (от лат. – «столкновение») – это борьба противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, острый спор. Синонимами слова «конфликт» могут быть: «схватка», «полемика», «раздор», «спор», «война» и др. Конфликт – это несовместимость поведения как минимум двух людей в общении друг с другом, несовместимость позиций групп и сообществ. С другой стороны, конфликт – это форма разрешения жизненных проблем и противоречий, возникающих между людьми в обществе, двигатель прогресса, источник энергии для развития.

Конфликты существовали всегда, а наука «конфликтология» возникла совсем недавно – в нашем веке. Далее я покажу базовую идею конфликтологии в рисунке.

О конфликте, – даже не употребляя это слово, – писали еще древние мудрецы. Одни из них осуждали ссоры и столкновения между людьми и советовали их избегать. Другие, наоборот, подчеркивали, что в спорах рождается истина, что столкновения и противоречия являются движущей причиной всякого изменения и развития.

Так, от легендарных греческих мудрецов остались изречения, которые и ныне неплохо иметь в виду всем: «От ссоры - замирай, силой не делай ничего», «Обуздывай гнев» (Хилой), «Если ближние причиняли тебе маленький убыток – стерпи» (Питтак), «Бранись с таким расчетом, чтобы скоро стать другом», «Настаивай на том, что не только люди, но и боги, и весь космос существуют в противоречиях» (Гераклит). Гераклит был одним из первых философов, кто указал на борьбу противоположных сил, как на всеобщий закон, действующий в природе и обществе. «Вражда» и «война», - по мнению, - есть источник появления нового в мире. Должно знать, что война общепринята, что вражда – «обычный порядок вещей и что все возникает через вражду...» (Фрагменты ранних греческих философов - ч. I. М., 1989. с. 201).

Противоречия в природе, обществе и мышлении,

столкновение противоположных желаний и мотивов в человеческой душе, борьба между людьми, общественными классами, государствами - все это было предметом размышлений философов на протяжении многих веков. Немало интересных мыслей на сей счет можно найти у Ф. Бэкона и Декарта, Локка и Канта, Гегеля и Маркса, Соловьева и Бердяева, а также многих других мыслителей.

Противоположность конфликта - это согласие, сплоченность, единство, мир. Жить в мире и согласии легко, просто, удобно. Поэтому все мы ценим возможность такой жизни. «Худой мир лучше доброй ссоры», - утверждает пословица. Несомненно, конфликты чаще всего ничего хорошего нам не приносят. Они вредят делу, мешая совместным согласованным действиям для его выполнения. Они портят отношения между людьми. Они вызывают нервное напряжение и стрессы, что может даже подорвать здоровье человека. Неудивительно, что люди, в общем-то, не любят конфликтов и побаиваются их.

Конфликтологи-практики знают, что участники конфликта обычно не хотят называть конфликтом то, что между ними происходит. Даже тогда, когда конфликт в полном разгаре, люди нередко говорят конфликтологу (психологу), призванному на помощь: «Не думайте, что мы конфликтует. Никакого конфликта между нами нет, мы просто расходимся во мнениях...». Люди считают, что конфликтовать плохо, и, значит, утверждение, что они конфликтуют, бросает на них тень, портит их репутацию в глазах окружающих.

Однако хотим мы того или нет, нравится ли нам или не нравится, но конфликты в нашей жизни неизбежны (проведенные исследования показали, что руководители разных уровней затрачивают на урегулирование конфликтов между работниками 25-30% своего рабочего времени). А раз так, то остается лишь позаботиться о том, чтобы уменьшить вред, который они способны принести, и, если это возможно, извлечь из них хоть какую-то пользу (в конце концов, как гласит еще одна известная пословица, — нет худа без добра).

Жить в мире и согласии — это замечательно, но все-таки совсем без всяких конфликтов было бы, наверное, несколько скучновато. Конфликты, по крайней мере, вносят в нашу жизнь некую «перчинку», которая позволяет лучше ощутить прелесть мира и согласия. Но, конечно, желательно, чтобы горечь такой «перчинки» не стала отравой. А для этого необходимо знать, что делать с конфликтом, чтобы он не портил нашу жизнь.

Из этого три практических вопроса:

- 1) как предотвратить конфликт, грозящий погубить мир и добрые отношения между людьми, затянуть нас в бесконечную череду дразг, интриг и беспощадных битв, опасных для здоровья и жизни не только нас, но и ЧЕЛОВЕЧЕСТВА;
- 2) как вести себя в ходе конфликта, чтобы снизить его накал и сделать связанные с ним переживания менее болезненными;
- 3) как завершить конфликт с наименьшими потерями, а может быть, и с каким-то выигрышем от его удачного разрешения.

Это трудные вопросы. Но чтобы искать ответы на них, необходимо изучать конфликты.

Стоит отметить, что «конфликт» следует рассматривать как понятие, относящееся к человеку, к поведению и взаимодействию людей. Это необходимо иметь в виду, ибо никому не запрещено употреблять слово «конфликт», как и любые другие слова, в переносном смысле, придавать ему более широкое или более узкое значение. Иногда говорят о конфликтах, не имеющих отношения к человеку: «конфликт технических устройств», «конфликт между компьютерными программами» и т.д. Вряд ли целесообразно видеть здесь какое-то «неправомерное» словоупотребление. Просто конфликт – это норма жизни и ее надо знать, чтобы быть господином ситуации, а не ее рабом.

Структурные элементы конфликта

Для анализа структуры обратимся к базовой идее конфликта, разработанной профессором Стешовым А.В. и представленной наглядно на слайде (рис.12). Прокомментирую основные структурные элементы конфликта.

А) Конфликтующие стороны

В конфликте участвуют, как минимум, две конфликтующие стороны («конфликтанты») - отдельные индивиды или целые группы (бывают многосторонние конфликты - между тремя и более сторонами). Кроме того, в конфликте могут быть замешаны и другие участники - сочувствующие (той или другой стороны), провокаторы (подстрекатели), примирители, консультанты, невинные жертвы (известно, что «когда паны дерутся, у хлопцев чубы трещат»).

Поэтому необходимо, прежде всего, обратить внимание на социальные и психологические характеристики конфликтантов. Под социальными характеристиками здесь понимаются принадлежность к

тому или иному слою общества или общественной группе, профессия, служебное положение, социальная роль, авторитет и пр. Психологические характеристики — это свойственные человеку личностные черты. Эти черты часто во многом определяют и возникновение, и протекание, и результаты конфликта. Конечно, «трудные» люди,

всегда были, есть и будут, что создает в отношениях с ними напряженность, могущую легко перейти в конфликт.

Б) Фаза разногласий

Конфликт возникает только тогда, когда есть зона разногласий — предмет спора, факт или вопрос (один или несколько), вызвавший разногласия. Зона разногласий не всегда легко распознаваема. Нередко участники конфликта сами не очень четко ее представляют. Бывает, что им кажется, что весь «сыр-бор» разгорелся из-за какого-то пустяка, в котором стоит только одному из спорщиков уступить, и конфликт будет исчерпан. А на самом деле оказывается, что этот пустяк является лишь внешним выражением или случайным и малозначительным с виду проявлением более глубинных расхождений, которые остаются для конфликтантов неосознанными. Дело затрудняется еще и тем, что границы зоны разногласий подвижны. Они в ходе конфликта могут расширяться и сужаться. Конфликтанты часто, например, начинают дискутировать по какому-то делу, но в пылу полемики «переходят на личности» - и в результате к расхождениям по делу добавляются еще расхождения по поводу оценки поведения, манеры речи и вообще морального облика друг друга. Зона разногласий разбухает, в ней загораются все новые и новые очаги спора (делают из мухи СЛОНА). Наоборот, когда конфликтанты достигают согласия по какому-то пункту, зона разногласий, естественно, стягивается. При ликвидации всех расхождений она исчезает.

В) Представления о ситуации

Каждый из участников конфликта составляет свое представление о ситуации, сложившейся в зоне разногласий и охватывающей все связанные с ней обстоятельства. Эти представления, очевидно, не совпадают. Конфликтанты видят дело по-разному - это, собственно, и создает почву для их столкновения. Конфликт прорастает на этой почве, когда, по крайней мере, один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей и действий другого.

Чехов однажды встретился с преступником, который убил совершенно незнакомого человека, сидевшего с ним за одним столом в ресторане. «За что же ты его?», - спросил Чехов. «Да он так противно чавкал, что я не выдержал», - ответил убийца. Видимо, у погибшего было представление, что его манера еды не заслуживает столь сурового наказания. Но, к несчастью, у убийцы оказалось другое представление об этом.

Необходимо отметить следующее весьма существенное обстоятельство. Никто не знает, как представляет себе данную ситуацию другой, пока тот не сообщит об этом. Но для возникновения конфликта не имеет значения ни то, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, ни то, верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга. Тут вступает в действие принцип, сформулированный социологом Томасом: «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям» (теорема Томаса).

Применительно к конфликту это значит: если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет реальные конфликтные последствия. Иначе говоря, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и на самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подозревать, что находится в конфликтных отношениях. В приведенном (выше) примере несчастный, оказавшийся рядом с убийцей, вероятно, и не представлял себе, что в какой-то момент в мыслях его соседа ситуация за столом была определена как конфликтная и что, следовательно, он попал в конфликт, да еще столь острый, что он приведет к смертельным последствиям. Но его сосед счел ситуацию конфликтной и последствия этого стали реальными.

Г) Мотивы

Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они, в конечном счете, ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т. д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы - стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т. д. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но и в том, и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам.

Мотивация определяет процесс, который психологи называют формированием цели. Цель выступает как мысленно представляемый результат, которого индивид хотел бы в данной ситуации достичь.

Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты.

«Человек, поставленный перед необходимостью выбрать

один из двух объектов, может выбрать один из них и, уже приняв решение, воспринимать второй объект как имеющий значительно более высокую ценность. Возможен также конфликт в следствие того, что человек любит или восхищается двумя индивидами, которые не терпят или ненавидят друг друга... Возможны также конфликты познавательного характера, когда человек сталкивается с информацией, противоречащей сложившимся у него взглядам, и т.д.» – Фресс, Пиаже, Экспериментальная психология. Выпуск V. М., 1975, с. 36.

Возможно и так, что человек стремиться к несовместимым целям. В этом случае процесс их формирования протекает в борьбе между конкурирующими мотивационными тенденциями: одна из них создает у человека положительное отношение к объекту, стремление приблизиться к нему, овладеть им, а другая — отрицательное отношение к объекту, стремление его избежать. Это ведет к следующим трем типам внутриличностных конфликтов:

- конфликт реакций типа «приближение - приближение», когда субъект, подобно Буриданову ослу, никак не может выбрать один из двух страстно желаемых им предметов;
- конфликт типа «избегание – избегание», когда субъект хотел бы избежать и Сциллы, и Харибды;
- конфликт типа «избегание – приближение», когда объект одновременно и притягивает и отталкивает субъекта.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. То есть, в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми. Например, случай, когда два преподавателя претендуют на единственную должность (оба соперничают в чинопреклонении); например, когда двое стремятся избежать одного и того же объекта в ситуации, когда по крайней мере одному из них придется его иметь (выговор, который должно получить одно из двух ответственных лиц); или случай, когда одно из двух лиц желает объект, а другое отвергает его (например, присвоение звания доцента).

Люди нередко склонны скрывать подлинные мотивы своего поведения, а то и сами их как следует не понимают и искренне заблуждаются относительно них. Поэтому очень важно разобраться в мотивах, стремлениях, желаниях конфликтантов, так как иначе невозможно ни понять их поведение, ни повлиять на него так, чтобы направить ход конфликта к конструктивному и обоюдоприемлемому

завершению.

Д) Действия

Когда у людей есть зона (фаза) разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели, - то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. В таком столкновении направленных против друг друга действий и противодействий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта.

Конфликтанты могут скрывать какие-то свои действия и друг от друга, и вообще от постороннего взора. Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

- создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений данной стороны (разнос коллеги после посещения открытой лекции);
- невыполнение другой стороной своих обязанностей (не пишет положенных лекций);
- захват или удержание того, что, по мнению одной стороны, не должно находиться во владении другой стороны (например, персональный компьютер для одного преподавателя);
- нанесение прямого или косвенного вреда карьере или репутации (например, распространение порочащей информации о сослуживцах);
- действия, унижающие человеческое достоинство (вербальная агрессия, ирония, язвительные насмешки);
- угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать (например, "при таком рассуждении кафедру не пройдешь");
- физическое насилие (бывают, пинки действуют лучше, чем слова).

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже не подозревать, что действуют «против» кого-то. Им эти действия могут казаться вполне

нормальными или случайными, или просто необдуманно. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда никакие оправдания не рассеивают убеждение другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против нее. И в оправданиях она видит лишь фальшь и хитрость, что еще более ухудшает отношения.

Конфликтное взаимодействие есть борьба, в которой действия одной стороны встречают противодействия другой.

Е) Факторы

Факторы – это обстоятельства, неприемлемые условия существования, оказывающие существенное влияние на переживания человеком сложившейся ситуации.

Объективные факторы – реально существующие обстоятельства жизни, связанные с условиями бытия, социально-психологическими особенностями личности или социальной группы. Эти факторы не поддаются изменению в короткий срок (например, правовое или социальное неравенство, несовершенство законодательства, системы распределения, злоупотребление служебным положением и т.д.)

Субъективные факторы – стимулы к конфликтным действиям, обусловленные иллюзорными, кажущимися обстоятельствами, которые возбуждают напряженности. Такие факторы, как мечты, иллюзии, догадки, сновидения, плохое настроение, мода, престиж и др. возможно изменить в достаточно короткий срок. *Предохранительные клапаны*

Предохранительные клапаны – это объекты разрядки, сбрасывания нежелательной напряженности: битие посуды, нападки на подчиненных, проклятия, резиновое "чучело начальника" (в японских фирмах) и другие "козлы отпущения".

Раскрытые и другие элементы и связи между ними позволяют наглядно представить базовую идею, то есть сущность конфликта в целостностном виде.

Вывод по первому вопросу: конфликт это норма жизни, а жизнь – это обмен энергиями. Формами этого обмена являются борьба, споры, полемика и другие взаимоотношения и взаимодействия в коллективах. Пренебрегать конфликтом – значит лишаться возможности развития и движения в науке.

Поведение людей в конфликте

Одной из самых популярных и широко используемых как в

бизнесе, так и в переговорной сфере, является концепция Томаса-Киллмена, в которой выделяется пять основных стратегий человеческого поведения в конфликтной ситуации: уклонение, соперничество, приспособление, сотрудничество, компромисс, изображенные на рис. 13.

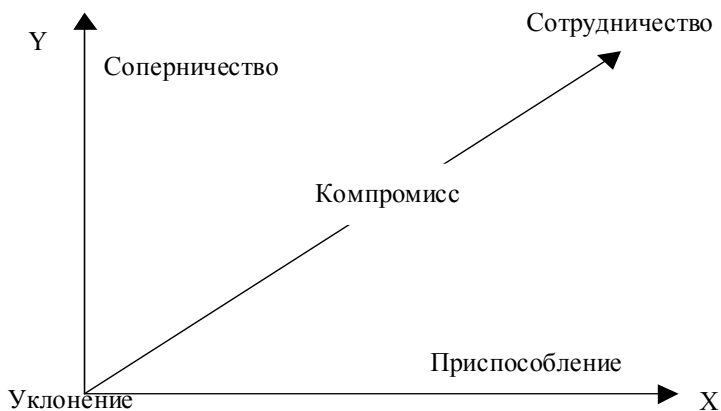


Рис.13

На схеме ось Y - это удовлетворение своих интересов и ось X - степень готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов.

1. В начале осей находится нулевая точка, в которой не происходит удовлетворения ни чьих интересов. Эта точка соответствует стратегии уклонения или избегания. Такая стратегия означает, что человек игнорирует конфликтную ситуацию, делает вид, что ее не существует и не предпринимает никаких шагов по ее разрешению или изменению.

Например, начальник кафедры предпочитает не поднимать вопрос о текстах лекций для профессоров кафедры, полагая, что это не такая уж важная проблема, которая, возможно, со временем и разрешится сама собой.

2. Вертикальная ось выражает стремление удовлетворить только свой интерес, не принимая в расчет интересов партнера. Чем выше по этой оси расположена точка, тем большему упорству в

стремлении добиться максимального удовлетворения своих интересов она соответствует. Будем называть такую линию поведения стратегией соперничества. Соперничество позволяет добиваться необходимого результата, стимулирует развитие, способствует прогрессу. В ряде ситуаций наличие соперничества является их движущей силой и сутью, например, спортивные соревнования, артистические состязания, многие случаи устройства на работу, поступления в учебное заведение по конкурсу и другие.

3. Горизонтальная ось, направленная по нарастанию уступчивости оппоненту, демонстрирует стратегию приспособления к оппоненту вплоть до полной капитуляции перед его требованиями. Чем большее значение координаты X имеет точка, тем сильнее проявляется тенденция уступить требованиям партнера.

Такая стратегия позволяет сохранить ресурсы до более благоприятного момента. Если баланс сил складывается явно не в нашу пользу, капитуляция может оказаться наилучшим выходом. Иногда мы уступаем, поскольку признаем правоту оппонента.

Например, преподаватель возражает против своего перевода на низкооплачиваемую должность при полном сохранении прежнего объема работ. Начальник объясняет работнику, что не может сохранить его прежнее положение, поскольку в пришедшем «сверху» новом штатном расписании прежней должности нет. Работник уступает, не желая портить отношения с начальником и понимая, что спорить бесполезно, тем более, что это может кончиться в данных условиях увольнением. Он заручается обещанием со стороны начальника подумать о возможности компенсации прежних достоинств в работе.

4. В центральной части пространства между осями располагается множество точек возможного компромисса. Идеальным компромиссом можно считать удовлетворение интересов каждой из сторон наполовину.

Иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом разрешения проблемы. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно, потерять все.

Однако компромисс часто служит лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью, и основа для конфликта сохраняется. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится еще выше.

Слушатели курсов повышения квалификации попросили преподавателя отпустить их на два часа раньше с послеобеденных занятий в предпраздничный день, так как у них были определенные планы на это время. Преподаватель счел возможным закончить занятие на час раньше. В результате он не успел полностью дать запланированный материал, а слушатели смогли реализовать свои планы лишь частично. Позднее слушатели имели значительные сложности при сдаче зачета этому преподавателю, и к тому же он получил замечание от куратора по поводу преждевременного окончания занятия.

5. Наконец, еще одна стратегия поведения в конфликтной ситуации выражается точками, имеющими одновременно высокие значения координат X и Y. Это стратегия сотрудничества. Она отличается стремлением достигнуть максимально возможного удовлетворения и своих интересов, и интересов партнера. Часто люди считают такой вариант желательным, но в данной конкретной ситуации конфликта нереальным. Однако во многих случаях ситуация кажется тупиковой только из-за того, что каждый из оппонентов выдвигает требования, которые явно находятся в противоречии с требованиями другого, и не ищет иных вариантов удовлетворения своих интересов. В отличие от компромисса, для сотрудничества необходим переход от отстаивания своих позиций к более глубокому уровню, на котором обнаруживается совместимость и общность интересов.

Сотрудничество привлекательно прочностью разрешения проблемы, партнерским характером отношений в его ходе. Это единственный способ выхода из конфликта, который позволяет одновременно достичь искомого результата и не нарушить отношения между партнерами. Успешное сотрудничество способствует улучшению отношений и желанию продолжать взаимодействие в будущем.

Корнем самого слова «сотрудничество» является «труд». Это отражает реальную необходимость приложения интеллектуальных, эмоциональных и других усилий для осуществления сотрудничества. Нередко эта стратегия требует и времени для ее успешного осуществления.

Ценный сотрудник настаивал на немедленном повышении оклада, которое было давно ему обещано. В этот момент начальник не имел возможности выполнить обещание, а сотрудник категорически не хотел ждать. При обсуждении проблемы выяснилось, что срочность вызвана необходимостью закупки

материалов и достройки дачного дома до начала осени. Используя свои связи, начальник обеспечил работнику возможность покупки более дешевых материалов и найма строительной бригады по льготной цене. Оба полностью удовлетворили свои интересы.

Ни одну из вышеприведенных стратегий нельзя назвать однозначно «хорошей» или «плохой». Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта. В то же время именно сотрудничество в наибольшей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми. Ситуации, в которых каждая из охарактеризованных стратегий поведения может принести большую пользу, перечислены на рис. 14.

Постулаты конфликтологии

Свой доклад я хотел завершить оглашением некоторых постулатов или истин в виде кратких тезисов из работы Льюиса Коузера "Основы конфликтологии". Санкт-Петербург, "Светлячок", 1999 г. Их следует усвоить именно как норму жизни. Вместо постулатов на базовой идее обозначено цифрами в ромбиках.

1. Чем теснее отношения, тем острее протекает конфликт («от любви до ненависти – один шаг»).
2. Конфликт может устранить источник (элемент, вносящий раскол) и восстановить контакт и сотрудничество.
3. Конфликт часто является условием нормализации отношений.
4. Конфликтные отношения могут упрочить позицию стороны и выиграть время для будущего наступления.
5. Агрессия является сопутствующим продуктом сотрудничества.

Эти постулаты составляют концепцию конфликтологии как науки и достойны внимания в нашей дискуссии.

В заключение еще раз отмечу: конфликт – всегда следствие взаимоотношений и взаимодействий в коллективе. Думаю, нам следует обсудить наше отношение к конфликту и осмыслить функции конфликта в соответствии с целью нашей дискуссии.

Благодарю за внимание и надеюсь на заинтересованный обмен мнениями.

КОНКУРЕНЦИЯ		СОТРУДНИЧЕСТВО
<ul style="list-style-type: none"> Исход очень важен для вас и вы делаете ставку на ваше решение У вас достаточно авторитета и очевидно ваше решение – наилучшее У вас достаточно власти и решение необходимо принять быстро У вас нет иного выбора и вам нечего терять Вы в критической ситуации и она требует мгновенного решения Кто-то должен повести людей за собой, но вы не можете дать понять людям, что находитесь в тупике Нужно принять нестандартное решение и необходимо сейчас же действовать 		<ul style="list-style-type: none"> Решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него отказаться У вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной У вас есть время поработать над возникшей проблемой (если это предполагает перспективные планы) Вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон
	<div data-bbox="420 662 464 853">КОМПРОМИСС</div> <ul style="list-style-type: none"> Обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы Вы хотите прийти к решению быстро, потому что это более эффективный и экономичный путь Вас может устроить временное решение Вы можете воспользоваться кратковременной выгодой Другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными Удовлетворение вашего внимания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель Компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять 	<ul style="list-style-type: none"> Вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения Обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы
<ul style="list-style-type: none"> Напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость снятия накала Исход не очень важен для вас, решение тривиально и не стоит тратить на него силы Решение проблемы вызовет дополнительные неприятности Вы не можете и не хотите решать конфликт в свою пользу Вы хотите выиграть время может быть для того, чтобы заручиться чьей-то поддержкой Ситуация очень сложна и вы чувствуете, что решение конфликта потребует слишком многого от вас У вас мало власти для решения проблемы и для ее решения желательным для вас способом Вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему 	<div data-bbox="907 1141 935 1268">УКЛОНЕНИЕ</div> <ul style="list-style-type: none"> Вы понимаете, что правда не на вашей стороне У вас мало власти или мало шансов победить Вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашась с тем, что он делает или считая, что он совершает ошибку 	<div data-bbox="912 215 940 406">ПРИСПОСОБЛЕНИЕ</div> <ul style="list-style-type: none"> Вас не особенно волнует случившееся Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми Вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие отношения, чем отстаивать свои интересы Вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас Вы понимаете, что правда не на вашей стороне У вас мало власти или мало шансов победить Вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашась с тем, что он делает или считая, что он совершает ошибку

Рис. 14. Ситуация для выбора стратегии поведения в конфликте

В поддержку пропонента

ЗАМЫСЕЛ РЕЧИ
Костина Александра Александровича

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Мотив	Позиция	Сверхзадача
Побудить к спору на кафедре	Сторонник конфликтных путей в карьере	Добиться конструктивного результата в дискуссии

Ситуация	Объект воздействия
Многие преподаватели боятся выходить на спор и тем самым не заявляют о своих идеях и возможностях	Слушатели группы повышения квалификации преподавателей

ЭЛЕМЕНТЫ ЗАМЫСЛА

Ключевое слово	Конфликт
Тема	Конфликт – средство продвижения в педагогической карьере
Цель	Довести до понимания, что не всякий успех может быть достигнут без конфликта
Главный тезис	Конфликт помогает упрочить свое место в коллективе и добиться успеха
Концепция	«Только там, где присутствует конфликт, поведение является сознательным и само сознаваемым, только при этом существуют условия для рационального образа действий» (Р. Парк)

ТЕКСТ КОНКУРСНОЙ РЕЧИ

Тема

Конфликт – средство продвижения в педагогической карьере

Вступление

*Повтор с
градацией*

Я не могу вспомнить ни одного великого человека, политика, ученого, государственного деятеля, который достиг всех высот своего положения в обществе без упорной борьбы, без умения побеждать в споре, доказывать свою правоту, выходить из конфликтной ситуации.

*Намек на цель
Главный тезис*

Большинство из нас могли бы достигнуть большего, умея конструктивно вести спор, используя конфликт в интересах достижения цели.

Концепция

Конфликт помогает упрочить свое место в коллективе, добиться успеха.

«Только там, где присутствует конфликт, поведение является сознательным и само сознаваемым, только при этом существуют условия для рационального образа действий », – так определяет роль конфликта американский социолог Р.Парк.

Главная часть

*Ключевая
фраза*

Правильная тактика поведения в конфликтной ситуации способствует продвижению по служебной лестнице.

*Три
риторических
вопроса*

Разве спокойствие в конфликтной ситуации не отличает вас в лучшую сторону среди неуравновешенных и вспыльчивых? – и это укрепляет ваши позиции в коллективе. Разве ваше хладнокровие в споре не характеризуют вас как конструктивного собеседника? – и это определит вам лидерство в коллективе. А разве умение победить противника в конфликте идеологов не ведет к упрочнению ваших позиций в коллективе? – и это способствует вашему служебному росту.

*Второй
вариант
главного
тезиса*

Трудно себе представить коллектив, в

	<p>котором офицеры не стремятся к карьере. Правильно выбранная тактика поведения в конфликтной ситуации может служить продвижению по карьерной лестнице.</p> <p>Знание кодекса поведения в конфликте всегда ваш козырь. Если противник в конфликтной ситуации теряет над собой обладание, контроль, начинает кричать, приводить глупые доводы, в этой ситуации ваше хладнокровие и спокойствие коллектив оценит по достоинству. Будьте, уверены, если эту ситуацию будет наблюдать ваш начальник, то выбор он сделает в вашу пользу. А как иначе? Какую из двух сторон этого конфликта можно послать на ответственные переговоры? – конечно вас.</p> <p>Если в споре между вашей кафедрой и другим коллективом именно вы улаживаете конфликтные ситуации, то ваше продвижение по служебной лестнице будет заметным.</p> <p>Возьмем такую форму конфликта как научный спор. Избегание научного спора – это потеря поддержки в коллективе.</p> <p>Можно ли без умения вести полемику добиться победы ваших идей? Если да, то ваши идеи слабы. В полемике ваши бойцовские качества – это гарантия защиты идеи, и это упрочит ваши позиции. Полемика и научный спор возбуждают интерес к научной теории. Как же можно упрочить свою позицию без спора и полемики? Просто так на поддержку рассчитывать не приходится.</p> <p>Поиск истины всегда превращается в противоборство. Если по отношению к одному предмету один что-то утверждает, а другой это отрицает, но оба считают себя правыми, значит, кто-то ошибается. Но кто? Надо спорить, полемизировать. Добровольно от своих мыслей редко кто отказывается. Например, П. Берглю говорил: «Главная обязанность ученого не в том, чтобы попытаться доказать непогрешимость своих мнений, а в том, чтобы быть всегда готовым отказаться от всякого воззрения,</p>
<i>Риторический вопрос</i>	
<i>Тезис в поле зрения</i>	
<i>Риторические вопросы</i>	
<i>Градация</i>	
<i>Аргументы в поддержку спора</i>	

полемики и противоборства сторон? Ньютон обходился без спора. Я считаю, что среди нас очень мало ньютонов. Если не обладаешь гениальностью Ньютона – надо спорить, выходить на конфликт, преодолевать сопротивление коллег в этом путь карьерной лестницы.

Заключение

*Напоминание
главного
тезиса*

Научный спор – это неотъемлемая форма жизни научно-педагогического коллектива. Здесь в коллективе преподавателей лишь через диалектический спор, да и просто в повседневной дискуссии рождается истина. Вот почему победа в научном споре, как форме конфликта, определит вас как лидера. Это средство достижения успеха, продвижения в педагогической карьере.

Призыв

«Размышляйте неторопливо, но действуйте решительно, уступайте великодушно, а сопротивляйтесь твердо» (К. Ллток).

Не надо бояться выходить на спор! Нужно смело заявлять о своих идеях и возможностях, и успех будет за вами!

ЗАМЫСЕЛ РЕЧИ
Миронюка Анатолия Николаевича

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Мотив	Позиция	Сверхзадача
Поддержка мнения предыдущего оратора	Сторонник здорового конфликта	Популяризация конфликта как нормы жизни
Ситуация	Объект воздействия	
Учебная дискуссия о конфликте и сотрудничестве	Слушатели группы повышения квалификации преподавателей	

ЭЛЕМЕНТЫ ЗАМЫСЛА

Ключевое слово	Конфликт
Тема	Конфликт – механизм для снятия напряженности в коллективе
Цель	Показать, что конфликт является одним из признаков здорового коллектива
Главный тезис	Конфликт – один из признаков здорового коллектива
Концепция	Конфликт призван разрешить противоречивый дуализм отношений; это способ достичь некоего единения людей. Конфликт сам является механизмом для снятия напряженности между противоположностями
Основные вопросы	<ol style="list-style-type: none">1. Условия, при которых конфликт выступает как способ оздоровления отношений2. Позитивные функции конфликта

ТЕКСТ РЕЧИ

Тема Конфликт – механизм для снятия напряженности в коллективе

Все мы знаем, что любое явление нашей жизни имеет две стороны положительную и отрицательную. Нет ничего абсолютно положительного или отрицательного. В том числе и конфликт является и функцией, т.е. играет конструктивную роль, и дефункцией, т.е. играет деструктивную роль.

Определим ряд условий, при которых конфликт выступает как конструктивный механизм.

Первым условием является то, что возникающие конфликты не должны затрагивать основные принципиальные вопросы, т.е. носить глобальный характер. В условиях коллектива кафедры это условие в большинстве случаев выполняется, т.к. весь коллектив кафедры имеет одну нормативную базу: деятельность его регламентируется рядом документов (уставом, учебным планом, учебной программой и т.д.).

Вторым условием является прочность и стабильность отношений. Прочностью и стабильностью отношений характеризуется любой коллектив, в том числе и педагогический. Ведь не каждый состав кафедры может быть коллективом. Это может быть просто группа, и любой конфликт при отсутствии прочности отношений может принять длительный характер и полностью парализовать деятельность кафедры.

И так, мы определили два условия, при выполнении которых конфликт может служить стабилизирующим механизмом деятельности кафедры. Далее рассмотрим функции конфликта.

1. Конфликт может служить для удаления элементов, вносящих раскол в отношения, и для восстановления единства.

У каждого из нас по отношению к людям, с которыми мы находимся в постоянном взаимодействии, возникает то или иное чувство, в том числе и антипатия. Причем к тому или иному члену коллектива аналогичное чувство может возникнуть сразу у нескольких людей. Причины антипатии могут быть различными, но результат, как правило, один – нарастающее чувство раздражительности при общении, а в последствии и полный отказ от контактов. И если чувство антипатии возникает у нескольких членов коллектива, то создается ситуация дискомфорта, нервозности в общении в самом коллективе. Возникает ситуация, характеризующаяся фразой: «...против кого дружите?». В итоге возникает конфликт, разрешением которого является удаление

субъекта, вносящего раскол в отношения. И после его ухода восстанавливается единство коллектива.

2. Когда близкие отношения характеризуют частые конфликты, а не накапливание враждебных и амбивалентных чувств, мы можем рассматривать такую ситуацию как показатель стабильности отношений.

Казалось бы, частые конфликты должны говорить не о стабильности, а о кризисе отношений. Но это только на первый взгляд. И вот почему, согласитесь, что трудно представить себе двух людей, которые мыслят абсолютно одинаково. Такого просто не бывает. А если эти люди связаны какими-либо отношениями, то между ними неизбежно возникают противоречия по тем или иным вопросам. И чем больше людей связано отношениями, тем теснее эта связь, тем больше противоречий возникает, и тем разнообразней их характер. Сплошь и рядом начинают возникать конфликтные ситуации. Наличие конфликтной ситуации еще не означает наличие конфликта. Но если эта ситуация не имеет никакого разрешения, т.е. сохраняется в течение длительного времени, то у тех, чьи интересы затронуты неизбежно происходит накопление чувства неудовлетворенности, злобы, раздражительности. Организм аккумулирует отрицательную энергию, и требует ее разрядки. В таких ситуациях возникают различные последствия: или человек поедать себя изнутри и получает нервный срыв, или, в конце концов, происходит очень сильный по эмоциональному накалу конфликт. А это уже ставит под сомнение сохранение каких-либо отношений между его участниками, т.е. конфликт приобретает глобальный характер, носит необратимый и разрушительный характер.

Отсюда можно сделать вывод: чтобы отношения в коллективе носили прочный стабильный характер, все возникающие противоречия необходимо решать сразу при помощи небольших конфликтов, тем самым не допуская разгорания конфликта с психической агрессией, с ущербом для дела и здоровья.

Таким образом, я рассмотрел две функции конфликта. Первая, когда конфликт служит восстановлению нормального морально-психологического климата и единства в коллективе. И вторая, когда конфликт сам является механизмом для снятия напряженности в коллективе, служит своеобразным предохранительным клапаном, позволяющим освободиться членам коллектива от накапливающихся отрицательных эмоций. Тем самым, конфликт позволяет избежать возникновения противоречий, ставящих под угрозу существование самого коллектива.

ЗАМЫСЕЛ РЕЧИ ОППОНЕНТА
Чистякова Ивана Васильевича

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Мотив	Позиция	Сверхзадача
Предостережение от злоупотребления конфликтами	Сторонник мирного пути к вершинам самореализации	Ориентация коллектива на сотрудничество и партнерство
Ситуация	Объект воздействия	
Учебная дискуссия слушателей	Слушатели курсов повышения квалификации преподавателей	

ЭЛЕМЕНТЫ ЗАМЫСЛА

Ключевое слово	Сотрудничество
Тема	Сотрудничество – оптимальный путь к вершине карьеры
Цель	Посеять сомнение в том, что конфликтное поведение является приемлемым путем в достижении вершины карьеры
Главный тезис	Сотрудничество – верный путь достижения вершины карьеры
Концепция	Конфликт ведет к тяжелым последствиям, которые не каждая личность может преодолеть
Основные вопросы	1. О вреде конфликта 2. О пользе сотрудничества

ТЕКСТ РЕЧИ

Тема Сотрудничество – оптимальный путь к вершине карьеры

В предоставленное мне регламентом время я хочу посвятить в Ваших умах сомнение в том, что конфликтное поведение является приемлемым средством достижения вершины карьерного роста, а также убедить в ином – в том, что настоящих успехов в профессии возможно добиться только лишь путем активного рационального сотрудничества.

1. О вреде конфликта

Вокруг нас ходят люди. Они едят, пьют, поглощают информацию и размножаются. У каждого есть свои мысли, идеи, убеждения, принципы и мечты. Пока никто не ущемляет их интересы, пока никто не посягает на их цель, и пока в относительном спокойствии обитает их целеустремленная душа, они бодры, веселы, проповедуют гуманизм и вообще олицетворяют собой все мировое человеколюбие.

Но стоит только на чистом небе появиться новой крохотной звезде, стоит только возникнуть маленькой тени постороннего интереса на девственно чистом предмете их вождения, как миролюбивое чело искажается гримасой отвращения, ропот недовольства и гневный крик раздирают их голосовые связки, и уничтожающие телодвижения крушат чужую плоть – в общем, возникают те агрессивные поступки, которыми каждый оберегает свой интерес и самолюбие.

Проблема разногласия и противоречия интересов приобретает серьезный оборот, когда дело касается той сферы деятельности личности, которая напрямую связана с выгодой, славой, авторитетом положения одного и завистью остальных - в сфере карьерного роста.

Карьерный рост напрямую связан с удовлетворением интересов одних людей и крушением надежд других. И чем ценней была вскормленная напрасными надеждами несбывшаяся мечта, чем весомей была упущенная выгода – тем сильнее кажется удар, тем острее чувствуется несправедливо подкинута боль.

Несправедливость решения конфликта в рабочем коллективе – это закономерный результат, ибо как не может быть рассудительности в горячем споре, так не бывает логически верного

его завершения. И если такое высказывание покажется спорным, то нелишне будет возратить Вас к мысли, какие эмоции обуревают конфликтующие стороны, какие страсти кипят в их душах и какие бесчеловечные формы приобретают их поступки в такой войне двух эгоизмов.

Бесспорно, обязательным спутником конфликта является остановка утвержденных проектов и срыв задуманных планов – и касаясь собственных служебных обязанностей, и всего рабочего коллектива в целом. Представляется очевидным, все из-за того, что внимание и усилия переключаются на иные, межличностные проблемы, а в итоге решаемые в принципе рабочие задачи не находят воплощения своих разумных решений в необходимых и должных действиях сторон. Проще говоря, стопорится работа, снижается эффективность производства, падает прибыль, наступает разруха и голод.

Теперь позвольте задать вопрос, давно назревший в ходе предыдущих размышлений: «Как сказывается конфликт в рабочем коллективе на карьерном росте?».

Верным будет ответ: «Крайне отрицательно!».

И вот почему.

Движение по служебной лестнице находится в прямой зависимости:

- с полезностью работы коллектива и эффективностью ее результатов;
- с собственным вкладом в это своего труда- при условии, что такой вклад будет замечен и оценен должным образом.

Именно поэтому разрушительное влияние конфликта в рабочей группе никогда не приводило к достижению социально полезных результатов в целом и удовлетворению личностных интересов в частности.

Все мы люди разные, но, входя в новый коллектив, мы неизбежно занимаем отведенное нам место, отодвигая кого-то другого, и, в свое время, о вновь прибывшем коллектив сложит определенное мнение, выстроит общественную политику. А поскольку слухами земля полнится, мнение ближних коллег непременно достигнет более отдаленных, а затем и самой верхушки – распределителем карьерного счастья. Сказанное обязательно приводит к выводу, что карьерный рост обусловлен не только собственным старанием и рвением, но и статусом в коллективе.

Это, конечно же, не относится к производствам, где иерархия должностей выстраивается на таком субъективном подходе

вышестоящих лиц при назначении новой должности, когда вперед нравственности ставится выслуживание, когда отсутствует объективная оценка деловых качеств и большее значение придается личной преданности и бездумной отчетности. В таких группах человек первым будет провоцировать конфликт – именно для того, чтобы дискредитировать (т.е. подорвать доверие) своих коллег в глазах начальства и показать себя преданной овчаркой, пасущей вверенное ей серое глупое стадо.

Однако если еще теплится надежда в мозговитости и прозорливости начальства, выстраивание собственной позиции и формирование своего статуса в коллективе играют не последнюю роль, и ежели изначально человек будет наречен конфликтным, то путь его к вершине профессиональной славы с каждым днем будет становиться все извилистей и туманней.

Умозаключения здесь будут строиться по такому пути.

Во-первых, конфликтующий работник – разрушительный работник. Он ставит под угрозу невыполнения возложенных на коллектив и производство задач. Таким образом, он подводит руководство перед вышестоящими органами, либо вообще может довести до ликвидации предприятие, да еще цинично потребовать выплаты выходного пособия.

Во-вторых, конфликтующий работник потому не может реально претендовать на пост ближе к начальству, поскольку не создает его поведение уверенности в его непогрешимой исполнительности, в самоотдаче, в увлеченности общим делом и тем более в самопожертвовании. Какому, скажите, начальнику хочется слышать каждый день своего ближайшего помощника, который прилюдно обсуждает приказы и сообразительность руководства? Кому понадобится в качестве заместителя драчливый крикун, постоянно напоминающий о своей незаменимости, о чужой недалекости, и вообще враждебностью ко всему горящий бульдог-ликвидатор? А ведь именно такое разящее нежный розовый мозг начальства впечатление создаст этот конфликтант-провокатор, недавно поступивший на работу.

В-третьих, занять более высокую должность не позволят сами коллеги по работе (или изживут с нее), если они, конечно, не пассивные аморфные тугодумы. Объяснение здесь простое и понятное: здоровый рабочий коллектив как единый организм рефлекторно примется отторгать опасное инородное тело ради собственной же безопасности. Определенную роль здесь сыграет собственное их самолюбие (мол, «этому болтуну и выскочке

достанется то, на что я имею большее право!»). Не меньшее значение будет иметь и сознательность коллектива («уволить надо его - спасем общее дело!»), а также солидарность сформировавшейся группы (типа, «новичок здесь, а претензиям - ни конца, ни края!»). В лучшем случае беднягу-конфликтанта будут просто избегать, в худшем - настрочат коллективную жалобу, хотя, собственно, решить карьерную судьбу человека может и один отзыв в отделе кадров.

Если изложенное еще не убедило Вас полностью в разрушительности конфликтного поведения и его опасности на новом рабочем месте, надобно привести не менее веский аргумент, который, надеюсь, низвергнет оставшиеся сомнения.

Вторая сторона вопроса проста: «Конфликт ведет к тяжелым последствиям, которые не каждая личность способна преодолеть».

Конфликт - это всегда столкновение двух энергий, а столкновение - это всегда разряд. Причем разряд этот бывает такой сокрушительной силы, что сметаются, казалось, неколебимые ценности и опоры. Былое спокойствие нарушается, чувство внутреннего дискомфорта оказывает разрушительное воздействие на психику. Разве это не причина, чтобы назвать любой итог конфликта отрицательным и убыточным? Если только человек способен различать слова и воспринимать визуально объекты, конфликт незаметно не пройдет: он всегда оставит борозду на еще недавно здоровом сердце, ударит по почкам, расширит печень, порвет селезенку, а в худшем случае доведет еще до инсульта, эпилепсии, экземы и импотенции вместе взятых.

Обосновать это можно так.

Очевидно, что вливание в новый коллектив - процесс специфический, длительный и многогранный. Карьера - вообще та сфера деятельности человека, где проявляются и утверждаются все его социальные способности и принципы дальнейшего поведения. Особенно если с карьерным ростом человек связывает большинство своих целей, придает большое значение своей карьере. Исходя из поставленной цели нашей дискуссии, особо следует подчеркнуть важность первых шагов в работе на кафедре, ибо этот этап жизни имеет высокую значимость, он является одним из поворотных пунктов карьеры, и с ним связывается вся дальнейшая профессиональная деятельность молодого преподавателя.

Губительное воздействие конфликтных случаев при вливании в новый коллектив связано, прежде всего, с тем, что очень большое значение придается первым взаимоотношениям с коллегами и много ценностей связывается с успешностью утверждения и

продвижения по службе. И потому разящее действие противоборства, противоречий перекладывается обычно на плечи самой неподготовленной стороне конфликта – молодого неопытного сотрудника. При неподготовленности к такой нагрузке, когда ломаются бывшие представления, и положение обязывает поступаться своими интересами, может не выдержать психика, наступит нервное истощение, и как следствие полная неспособность. Ситуации могут быть самыми сложными, в частности полное неприятие коллективом нового работника, дурного характера эскапады в его сторону – это является серьезным испытанием на прочность терпения, выдержки, самообладания. И если не разряжать скрытую агрессию, не выплескивать зловонные массы отрицательных эмоций каждый вечер на боксерском ринге, то вскоре стресс достигнет своего апогея. Стресс – это состояние сильного напряжения. А при напряжениях обычно, где тонко, там и рвется, то бишь наступит срыв.

Изложенные выше аргументы позволяют утверждать, что разрушительный, разлагающий, губительный характер конфликта не позволяет воспринимать его как оптимальное средство достижения вершины профессиональной карьеры.

2. О пользе сотрудничества

Чтобы понять, что сотрудничество – это лучший способ продвижения по службе, необходимо обратиться к мысли, которая уже была высказана в этом выступлении, – что карьерный рост напрямую зависит от того, как работник воспринимается рабочим коллективом и руководством.

Очевидно, что больше шансов получить повышение по службе будет у такого офицера, который не только имеет хорошие профессиональные навыки, но и обладает способностью находить общие цели с другими людьми и выполнять непосильные задачи путем их организации, распределения на основе взаимовыгодных предложений – проще говоря, через сотрудничество с окружающими.

Никто не будет спорить, что лучший способ быстро и качественно выполнить общую работу – это правильно распределить обязанности. Верное разделение труда в рабочей группе – залог ее высокой производительности и конкурентоспособности, а, следовательно, и возрастания престижа, благосостояния.

Сталкиваясь при входе в новое сообщество с его сформированностью, а также амбициями и притязаниями укоровившихся в нем членов, огромное значение приобретает

выработка стиля поведения. Стиль поведения, который позволит максимально реализовать собственный потенциал, использовать собственные возможности, достигнуть своих целей без ущерба интересов окружающих, выработать весьма непросто. Так же, как не просто его описать. Но при подробном анализе ситуации, когда находятся в определенном противостоянии интересы работающих бок о бок людей, становится понятным, что достижение вершины карьеры поведением «на войне все средства хороши» не является приемлемым.

Эффективным представляется такой стиль поведения, когда в ходе общения достигается понимание противоположных интересов, появляется обоюдное согласие, и возникает действие по компромиссному варианту, вполне подходящему обеим сторонам. Возможно, это выражение показалось несколько несостоятельным, но представляется, что еще свежи в Вашей памяти высказывания об отрицательных характеристиках конфликтного поведения.

Человек, активно идущий на сотрудничество, в конечном счете, воспринимается коллективом как личность положительная, компромиссная, а самое главное – полезная.

Следует оговориться, что здесь имеется в виду не пассивное подчинение чужому решению, а именно его координация и подработка для достижения и своих целей, с пользой для себя и без тяжелого ущерба для другого.

Если человек будет открыто демонстрировать свою благожелательность и внимательность к интересам других, он получает дополнительный бонус: хорошие отзывы коллег польют розовым маслом очи руководителю, что является отличной предпосылкой к закреплению на данной работе и следующему продвижению, ибо благосклонность начальства – результат кропотливой работы и грандиозных усилий, непременно приводящий к желаемому повышению в должности.

ЗАМЫСЕЛ РЕЧИ
Бережного Геннадия Петровича

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Мотив Консолидаци я сотрудников	Оппозиция Противник экспрессивного пути к вершинам карьеры	Сверхзадача Остаться в оппозиции конфликту как норме взаимоотношений на кафедре
Ситуация На кафедре некоторые преподаватели избегают конструктивного сотрудничества	Объект воздействия Преподаватели группы повышения квалификации	

ЭЛЕМЕНТЫ ЗАМЫСЛА

Ключевое слово	Сотрудничество
Тема	Сотрудничество в коллективе – условие для самореализации личности
Цель	Показать, что вершины карьеры можно достичь через сотрудничество
Главный тезис	Сотрудничество – это верный путь достижения вершины карьеры
Концепция	Конфликт ведет к тяжелым последствиям, которые не каждая личность может преодолеть
Основные вопросы	1. О последствиях конфликта 2. Когда сотрудничество наиболее оптимально

ТЕКСТ РЕЧИ

Тема «Сотрудничество в коллективе – условие для самореализации личности»

Введение

Мы с вами выслушали похвальную речь и красивые аргументы в пользу конфликта как нормы жизни. Я же хочу убедить вас в обратном: показать, что вершины карьеры можно достичь путем сотрудничества. А что же такое сотрудничество?

Сотрудничество – это совместный труд людей, объединенных одной целью, при различных интересах и потребностях каждого.

Свой доклад я хочу построить на негативных функциях конфликта.

Главная часть

О последствиях конфликта

Концепция

Конфликт ведет к тяжелым последствиям, которые не каждая личность может преодолеть.

Риторический вопрос

Любой из нас понимает, что каждый из сотрудников заинтересован в своем карьерном росте, а помешать этому может конфликт. Первой негативной функцией которого является ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части сотрудников. Выход здесь может быть только один: сотрудничество во имя единой цели. Конфликт же приносит вред. Конфликт заставляет сотрудников не считаться ни с интересами, ни с заботами, ни с проблемами других. Поэтому возникает неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга. А можно ли этого избежать? Только путем сотрудничества на одной цели.

А как отнесется конфликтующий коллектив к карьерному росту одного из его членов? Это и чувство зависти, и чья-то несбывшаяся мечта, а в конечном итоге уменьшение сотрудничества между конфликтующими сторонами.

Риторический вопрос
Риторический вопрос

А не лучше ли будет сотрудничество для одной, единой цели? Я считаю что лучше.

Всем известно, что карьерный рост обусловлен не только собственным старанием и рвением, но и статусом в коллективе. Разве конфликт способствует формированию позитивного статуса личности в коллективе? Я считаю нет.

В какой атмосфере предпочтительнее работать: в конфликтной или доброжелательной? Я считаю, что в доброжелательной.

А если в коллективе появляется конфликтующий работник к чему это приведет? Да к тому, что в коллективе будет царить дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу и заставляющий их стремиться больше к победе во что бы то ни стало, чем к решению реальной цели коллектива.

Конфликт – это всегда столкновение двух энергий, а столкновение – это всегда разряд. Причем разряд этот бывает такой сокрушительной силы, что сметаются, казалось, неколебимые ценности и опоры. И для человека он не пройдет незаметно: он всегда оставит борозду на еще недавно здоровом сердце, ударит по почкам, расширит печень, порвет селезенку, а в худшем случае доведет до инсульта, инфаркта и пр. Таким образом кроме уже всего сказанного о вреде конфликта, на его разрешение уходят материальные и эмоциональные затраты.

Так, что же лучше конфликт или сотрудничество? Конечно же сотрудничество во имя единой цели.

Тяжелые последствия, вызванные конфликтом, может преодолеть не каждая личность.

Когда сотрудничество наиболее оптимально?

Тезис

Если принять во внимание, что сотрудничество – это один из путей достижения карьерного роста, то следует набирать ситуации, в которых сотрудничество даст большую пользу, чем конфликт.

Например:

Решение проблемы очень важно для обеих сторон, у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной.

Вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга.

Обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или не замечают разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Заключение

Выбирайте сотрудничество когда:

- предмет спора явно сложен и требует длительного обсуждения для выработки решения, приемлемого для обеих сторон;
- обе стороны готовы потратить время на разбор скрытых нужд и интересов;
- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;
- стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;
- обе стороны хотят добиться долгосрочного решения, а не временного, и не хотят откладывать его.

Надеюсь, что в аудитории найдутся товарищи, которые поддержат мою точку зрения.

В поддержку концепции

ЗАМЫСЕЛ РЕЧИ

Глазова Дениса Георгиевича

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Мотив Предостереже ние талантам	Позиция Пострадавший за свои способности	Сверхзадача Расширение представления о сотрудниках кафедры
Ситуация Обычная в любом творческом коллективе	Объект воздействия Сторонники обоих подходов в самореализации личности (и конфликтанты и сотрудники)	

ЭЛЕМЕНТЫ ЗАМЫСЛА

Ключевое слово	Травля
Тема	Конфликт таланта с коллективом
Цель	Раскрыть, почему таланты подвергаются травле
Главный тезис	Если ты новый работник и талантлив – жди травли
Концепция	«Способным завидуют, талантливым вредят, гениальным мстят» (Паганини)
Основные вопросы	1. Причины травли 2. Как распознать, что на тебя идет охота 3. Что делать, если охота на тебя началась

ТЕКСТ РЕЧИ

Тема

Конфликт таланта с коллективом
Вступление

Антитезы

Градация

Градация

Когда и как у человека является талант? С самого рождения он уже гнездиться в маленьком человеческом сердце, или человек находит его потом, совершая свой нелегкий путь по жизни? Что больше питает его: любовь или ненависть, радость или печаль, смех или слезы? Или нужно все это, чтобы талант рос и креп? Передается ли он по наследству, или человек накапливает его в себе в результате всего, что он увидел, услышал, прочитал, пережил, познал?

Талант – нечто настолько таинственное и редкое дарование, что не многие представители человечества на земле удостоились быть названными этим словом.

Талант, вселяясь в человека, не спрашивает ни о национальности, ни о цвете тела, ни о социальном положении, ни о численности народа, ни о величине государства, где живет одаренный этим талантом. Приход его всегда редок, неожидан и потому удивителен, как блеск молнии, как радуга в небе или как дождь в омертвевшей от зноя и уже не ждущей дождя пустыне.

И вот он явился вам. Вы явились в коллектив и решили послужить делу, ради которого вам и дарован талант. Дальше я расскажу, что будет происходить с талантом, но прежде выскажу концепцию одного их талантливых землян великого скрипача Паганини: «Способным завидуют, талантливым вредят, гениальным мстят». Уж его то суждение не от счастливой судьбы таланта и заслуживает внимания рядовых талантишек.

Первое, что должен знать каждый уникум: «Если ты новый работник и талантлив – жди травли».

Почему же таланты подвергаются травле? На этот вопрос я и хочу попытаться ответить.

Главная часть

1. Причины травли

Травля на работе – явление, увы, совсем не редкое. Социологи считают, что жертвой такой травли хотя бы раз в жизни становится каждый второй работающий человек.

Причины травли бывают разные, но в целом их можно разбить на пять групп:

1) Приструнивание выскочки

Обычно жертвой становится слишком умный, или слишком активный, или вообще «какой-то не такой новичок, десантировавшийся в сложившийся коллектив. Люди не любят резких перемен и тут же начинают воспринимать «инородное тело» как некий раздражающий фактор, который мешает сразу всем. При этом нарушение устава чужого монастыря может выражаться в сущих мелочах: манере одеваться, говорить, вести себя. Непонравившийся новичок превращается в «чужака», и стая начинает на него охотиться. Каждый норовит клонуть, гавкнуть и поставить на место.

2) Поиск козла отпущения

Если в организации проходит слух о возможных увольнениях, то в коллективе срочно начинается поиск козла отпущения. На эту почетную должность попадают люди, которые не симпатичны большинству присутствующих. Когда кандидатуры найдены, под них хором начинают копать ямки – большие и маленькие и когда вопрос о сокращении встанет открыто, козлы отпущения будут уже увенчаны пышными жертвенными венками из всевозможных упущений и нареканий.

3) Атака опасного противника

Ты хорошо разбираешься в своем деле? Ты один можешь заменить целую кафедру вместе со своим начальником? Замечательно. У тебя на руках все предпосылки к тому, чтобы сотрудники (и непосредственное начальство) сообща пытались насыпать тебе соли на хвост. Травля обычно организуется «сверху вниз». Начальство видит в тебе подгрызателя ножек собственного стула и спешно вербует на свою сторону остальных подчиненных.

4) Наказание за инициативу

Обычно наказывают «отличившихся», вы как раз и есть такой, а если еще нет, то к вам придут на занятия, установят «отличия» от нормы, от руководящего документа, от других серостей и нелепостей и выскажут всерьез и надолго.

5) Просто так, сбросить гнев

Не надо думать, что травля от делать нечего – прерогатива скучных кафедр с нулевой научной активностью. Все коллеги сидят без дела, пьют кофе с булочками и от тоски перегрызают друг другу глотки. Как ни странно, но беспричинная травля очень часто происходит, наоборот, при самом напряженном ритме жизни. Известно, что в критические моменты существования кафедры особое внимание нужно уделять насильственному внедрению мира в среду сотрудников. Именно в неблагоприятной среде возникает больше всего заговоров и интриг.

2. 14 признаков того, что на тебя идет охота

- тебе не дают высказываться на совещаниях, постоянно тебе перебивая;
- о тебе распространяются гадкие слухи;
- над тобой смеются;
- часто видишь, что сотрудники делают выразительные жесты и шепчутся, глядя в твою сторону;
- когда ты заходишь в помещение, там смолкают разговоры;
- любое твоё предложение нещадно критикуется;
- тебя явно игнорируют;
- ты часто получаешь бессмысленные и бесполезные задания;
- тебе поручают работу, которую ты заведомо не можешь выполнить;
- на работе ты всегда сидишь в самом дальнем углу;
- у тебя пропадают или оказываются испорченными документы;
- тебя часто как бы случайно толкают и пихают;
- тебя открыто оскорбляют;
- у тебя нет друзей и единомышленников.

3. Что делать, если охота на тебя началась?

Как перепрыгнуть через флажки, расставленные на пути? Сразу лечь на спину, прикрываясь рапортом об увольнении по собственному желанию?

Не торопись. Это ты всегда успеешь сделать. Но можно и поборотся. Выбирай стратегию в зависимости от того, как далеко зашел конфликт. В твоём распоряжении несколько тактик.

Первая фаза (мягкая)

Выявив круг недоброжелателей, постарайся переманить на свою сторону пока ещё нейтральную часть коллектива.

А вот к тем, кто открывает на тебя охотничий сезон, сам

обращайся за помощью. Причем настойчиво. Со словами типа «только ваша светлая голова в этом разберется» и «мне бы очень хотелось рассчитывать на вашу поддержку на совещании – вас, я знаю, все послушаются». Такая откровенная наглость застанет агрессоров врасплох и часто отбивает у них охоту дальше мчаться за твоим рыжим хвостом. Лизни, не тывкай. Великие таланты умели кланяться. Если же конфликт зашел слишком далеко, то стоит приступить ко второй фазе операции.

Вторая фаза (жесткая)

Не молчи – в тишине легче всего развиваться конфликту. Открыто поговори с зачинщиками травли. Сообщи им, что данное положение дел мешает всем – не лучше ли сесть и вместе разобраться, как жить дальше. Пусть скажут, в чем ты, по их мнению, не прав.

Если их требования тебя не устраивают, предложи свои условия. Постарайся скрыть все недобрые чувства, которые в тебе накопились, и говори открыто и приветливо. Трудно? Конечно, нелегко. А что ты хотел – политиком иногда быть сложнее, чем Ильей Муромцем. Оттяпать дракону все три башки – суцая ерунда по сравнению с попытками составить с этим немирным пресмыкающимся дружеский пакт о ненападении.

Третья фаза (ва-банк)

Записывайте все неприятности, которые с вами случаются. Проставляйте дату.

Соберите все письменные свидетельства, например, анонимные письма, измененные документы.

Поговорите с сочувствующими вам людьми и попросите в случае чего публично вас поддержать.

Попросите о встрече с самым главным в вашей организации, представьте ему все собранные свидетельства и попросите его совета. Постарайтесь, чтобы все выглядело так, будто это не вам портят жизнь, а всей организации или кафедре портят работу, создают трудности.

Предложите собственные меры по выходу из положения. Но без угроз и шантажа в стиле «или он, или я». Предложите новую идею, сошлитесь на опыт других, порекомендуйте перераспределить полномочия. И не требуйте сами никого увольнять – начальник и без вас догадается, что тут надо делать.

А если не догадается? Значит, Вы проиграли. И чем быстрее Вы теперь покинете этот дружеский коллектив, тем меньше вреда это принесет вашей психике, деловой репутации и физическому

здоровью.

Так что и конфликтанты и сотрудники участь у вас одна, если вы талантливы. И Паганини был прав. Прав, потому что эта норма жизни. «Вершины пирамиды Хеопса достигают орлы и ползучие гады» замечал Валентин Пикуль.

Я усмотрел в нашей дискуссии как раз эти два пути в достижении вершин карьеры. Но символом мудрости все-таки является змея, а не орел.

Выбирайте свой путь таланты: и конфликтанты и сотрудники.

Очень признателен вам за внимание!

ЗАМЫСЕЛ РЕЧИ

Еремчука Александра Владимировича

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Мотив Помощь в осмыслении причин конфликтов	Позиция Наблюдатель за жизнью кафедры	Сверхзадача Вызвать озабоченность проблемой конфликтов на кафедре
Ситуация Начальники кафедр часто становятся инициаторами конфликтных ситуаций	Объект воздействия Слушатели курсов повышения квалификации преподавателей (условная кафедра)	

ЭЛЕМЕНТЫ ЗАМЫСЛА

Ключевое слово	Конфликт
Тема	Причины возникновения конфликтных ситуаций на кафедре
Цель	Раскрыть причины конфликтов на кафедре
Главный тезис	Начальник кафедры – главная фигура в инициировании и регулировании конфликтных ситуаций в коллективе
Концепция	Конфликтологическая некомпетентность руководителя является главной причиной возникновения конфликтных ситуаций на кафедре
Основные вопросы	1. Причины конфликтных ситуаций 2. Роль руководителя в конфликтных ситуациях

ТЕКСТ РЕЧИ

Тема Причины возникновения конфликтных ситуаций на кафедре

Коллектив кафедры представляет собой уменьшенную копию социума, поэтому состояние конфликтности в обществе, многоцветье «палитры» разного типа конфликтов, уровень социальной напряженности проецируется на этот коллектив достаточно четко. Преимущественно вертикальный принцип размещения противоречий (руководитель – подчиненные) – лишь специфика внутрикафедральных конфликтов. Интересна схема, при помощи которой типы межличностных отношений логически можно увязать с причинами возникновения конфликтных ситуаций.

Типы межличностных отношений в коллективе

Причины возникновения конфликтных ситуаций

Организационно-управленческие	Недостатки руководителя, обусловленные нарушением, невыполнением своих организационно-распорядительных, управленческих функций, норм, принципов, установленных правил
Правовые	Нарушение законов, прав, невыполнение обязанностей, как со стороны руководителя, так и со стороны членов коллектива
Финансовые	Нарушение финансовой дисциплины, использование государственных средств в личных целях
Коммуникативные	Несоблюдение норм делового и неформального общения
Оценочные	Необъективная оценка труда, поведения отдельных лиц и групп
Психологические	Психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка, характерологические недостатки отдельных членов коллектива
Нравственные	Нарушение нравственных норм (нечестность, грубость)

Межнациональные

Оскорбление национальных чувств,
пренебрежение национальными
традициями, унижение национального
достоинства

Наиболее типичные причины конфликтов в педагогических коллективах можно условно разделить на: объективные и субъективные. Среди объективных причин чаще всего приводят к конфликту:

- неблагоприятные условия труда, создающие дискомфорт и ущерб здоровью людей;
- несовершенная система оплаты труда, отсутствие научно-обоснованных критериев оценки его количества и качества;
- недостатки в организации учебного процесса: неравномерность работы, упущения в расписании;
- отсутствие четкости в распределении учебной нагрузки, неэффективные и устаревшие должностные инструкции и др.

Субъективные причины социально-трудовых конфликтов проявляются в ошибочных действиях людей, поведенческих реакциях, предрасполагающих к обострению отношений. Большинство из них обусловлено недостатками культуры и воспитания, незнанием элементарных норм делового общения. Если это относится к руководителю, то в данном случае – проблема в его профессиональной некомпетентности. При этом наиболее типичными ошибками поведения руководителя являются:

- всевозможные проявления грубости и высокомерия, личные антипатии к подчиненным;
- обман коллектива, утаивание информации, невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнению, отличному от его собственного, зажим критики, грубое давление;
- злоупотребление положением начальника;
- критика, понижающая достоинство человека;
- необъективное распределение нагрузки между преподавателями;
- приглашение педагога «со стороны» при наличии достойных претендентов в самом коллективе;
- нарушение трудового законодательства, посягательство на права человека и др.

Наиболее часто встречающиеся причины конфликтов руководителя с подчиненными являются ошибки в оценке деятельности сотрудников, причем равно негативный эффект как

завышение, так и занижение оценок.

Завышенная оценка труда работника может быть дана вследствие личного дружеского к нему расположения, ранее общепризнанной его высокой репутации, в связи с умением работника «подать себя в лучшем виде», либо по каким-то другим субъективным соображениям.

Занижение оценок происходит вследствие личной антипатии, инерции ранее допущенных ошибок, неумения работника в выгодном свете продемонстрировать свою деятельность, вследствие завышенных к нему требований.

Однако источниками вертикальных конфликтов делового общения служат не только ошибочный стиль и методы руководства, но и негативные проявления со стороны коллектива. Руководителю нужно быть готовым не просто противостоять неисполнительным и недисциплинированным работникам, но в каждом конкретном случае быстро найти единственно правильный способ преодоления конфликтной ситуации, которая может перерасти в конфликт. Слово руководителя, особенно критическое, воспринимается по-разному. Оно может быть строгим и требовательным, даже жестким. Но оно обязательно должно быть и доброжелательным, формирующим партнерские отношения, исключаящим повод для возникновения новых конфликтов. Руководитель, пренебрегающий этим, рискует стать мощным источником «антимотивации».

Тем не менее, поскольку всякая организация есть своего рода объединение людей для совместной деятельности, в их внутренних отношениях наблюдается немало общих черт и признаков. Так, всякая организация проходит в своем развитии через внутренние конфликты. Это обусловлено существованием в ее структуре групп, различающихся по своим интересам, позициям, культуре и психологическому складу, что рождает внутреннюю напряженность, делает неизбежным столкновения людей и позиций.

При таком подходе внутренние конфликты можно выделить в следующие группы:

- конфликты между правящими и управляемыми в рамках данной организации;
- адаптационные конфликты, связанные с проблемами освоения норм, правил и традиций коллектива новичками;
- конфликты на управленческом уровне, связанные с разработкой различных стратегий поведения организации, выработкой критериев эффективности ее деятельности, приоритетов интересов.

На эти конфликты, как правило, накладываются и тесно сплетаются с ними личностные и кадровые конфликты, связанные с практикой продвижения персонала, борьбой за распределение наиболее важных позиций в структуре организации.

Подавляющее большинство внутренних конфликтов связано со стилем и методами руководства. По методам управления принято различать два типа деятельности руководителя – авторитарный и демократический. Авторитарность проявляется в единоличном принятии решений, исполнителями которых являются члены организации. Демократический стиль обеспечивает чувства сопричастности к принятию решений ввиду ответственности за их осуществление.

Немало конфликтных проблем создают ситуации смены руководства, прихода нового лидера, пути, каким он достигает своего статуса. Если руководитель «вырастает» изнутри данной организации, проделав путь вверх благодаря личным достижениям, то даже в таком идеальном варианте есть изъяны, способные создавать конфликты. Нередко возникает ситуация «головокружения от успехов», когда самомнение лидера становится неадекватным его реальной роли. Более того, опираясь на свой путь, приведший к успеху, руководитель может абсолютизировать его, окажется уже неспособным действовать в иных, изменившихся условиях.

Человек, пришедший на должность со стороны, не связанный с данной организацией прежними отношениями, может выработать более широкий взгляд на задачи организации и легче инициировать инновационную политику. Если он обнаруживает компетентность и преданность целям организации, то вызывает согласие коллектива сотрудничать с ним, при этом проблема смены руководства может решиться без серьезных конфликтов.

Таким образом, чтобы контролировать ситуацию и успешно решать проблемы профилактики внутренних конфликтов, руководителю важно знать и неформальные структуры в организации, часто вступающие в конфликт с формальными, официальными.

Если формальные и неформальные структуры более или менее совпадают, то складывается благоприятная обстановка для эффективной деятельности организации.

Руководитель организации находится в фокусе пересечения конфликтующих интересов, он не может самоустраниться или забыть о них. К нему обращены все требования и притязания подразделений, отдельных работников по служебным и личным вопросам. Самая

большая ошибка лидера – игнорирование конфликтов, создание иллюзии бесконфликтности и единомыслия. Лучшей стратегией руководителя является разрешение конфликтов при участии конфликтующих сторон с тем, чтобы они были осведомлены об основаниях и мотивах того или иного решения, участвовали в его принятии и считали решение вопроса справедливым. Руководителю важно выбрать оптимальную для каждого конкретного конфликта управленческую стратегию.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

ведущего учебной дискуссии профессора Стешова А.В.

Проблема, вынесенная на дискуссии оказалась актуальной. Судя по основному докладу нам действительно следует серьезно осмыслить теоретические положения конфликтологии. Постулаты, сформулированные в докладе подтверждают, что конфликт – это норма жизни и деятельности коллективов, если они еще не покрылись ряской спокойствия и благоденствия.

Думаю, докладчик очень серьезно поработал и в выступлении сделал значительный вклад в достижение цели дискуссии. Ему удалось раскрыть базовую идею конфликта, то есть сущность.

Активная поддержка пропонента свидетельствует о том же.

Выступление оппонента было короче и он не все негативные функции конфликта раскрыл. Следовало бы примерами из жизни своих кафедр подтвердить плодотворность сотрудничества или еще говорят партнерского подхода в работе.

Очень привлекло внимание выступление Глазова Дениса Георгиевича. Ему удалось и сторонников конфликта, и сторонников сотрудничества поставить в одни условия карьерного роста и не надуманные, а реальные, жизненные. Талантливым людям действительно приходится балансировать на грани между двумя путями к вершине. Выступление носило чисто практическое значение. Застенчивый человек, лояльный не будет становиться на путь конфликта, если его не вовлечут другие. Конфликтные личности вероятно предпочтут наступательность и напор в достижении своих вершин. А что же делать талантам?

Полагаю, что последнее выступление Дениса Георгиевича можно принять за итоговые мысли нашей дискуссии. Обе позиции не могут быть признаны основными для практического руководства. Талантливым преподавателям и с конфликтными личностями трудно, и с сотрудничающими не легче.

Дискуссия прошла активно, равнодушных не оказалось, и вопросов к выступающим было много. Тема нас всех затронула. Проблема содержательная по обоим направлениям.

Для нас военных преподавателей понятия «сотрудничество», «партнерство» еще предстоит осмысливать и начало этому процессу познания мы положили настоящей дискуссией.

Опыт управления дискуссией вы пронаблюдали, вы также убедились, что дискуссия может очень быстро перейти в спор и даже

полемику, если не гасить взрывы эмоций.

В дискуссии хорошо видно как говорит, как защищает себя и свою позицию каждый, когда его проверяют на прочность сторонники другой позиции. Слабые теряют авторитет, а иногда оказываются бессильными и неспособными защитить свою мысль. Вот почему некоторые руководители научно-педагогических коллективов избегают открытых дискуссий.

Некомпетентность в проблеме, неумение управлять коллективным мышлением в напряженной психологической атмосфере, боязнь критики, вопросов, аудиторный шок при ответах в «лоб», слабые ораторские и полемические навыки – все это имеет место на наших кафедрах.

Дискуссия – это проявление диалектического метода в коллективном мышлении. Учиться свободно чувствовать себя в дискуссии – вот каким пожеланием мне хочется закончить наше занятие и поблагодарить вас за очень серьезное отношение к своим ролям.

Лидируйте в своих учебных заведениях по внедрению учебных дискуссий в образовательный процесс. Этим мы будем способствовать развитию диалектического мышления у наших курсантов на деле.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Со времени цитаты В.Я.Френкеля: "Необходимо провести исследование по моделированию дискуссий" в статье: Изучение дискуссий по физике – основа их планирования и проведения (Вопросы философии. М., 1978, с.98) прошло много времени, однако проблема не получила достаточного развития в научных публикациях.

Предлагаемое учебное пособие подготовлено на основе исследования риторической педагогики, обоснования метода риторики, модельно представленного в главе 1 и ставит своей задачей насколько можно пополнить этот недостаток знаний для научно-педагогических работников высшей школы.

Теория дискуссии как и спора мало разработаны в современной науке. Естественно, что и наши попытки ее представления и популяризации не могут претендовать на полноту и достаточную обоснованность. Но надеемся, что и они не окажутся незамеченными мыслящими читателями.

Дискуссия является феноменом научно-педагогической деятельности на пересечении трех сфер: предметно-логической,

социально-научной и личностно-психологической. Это хорошо должны понимать руководители научных коллективов и кафедр в высшей школе. "Существует обоснованное мнение, что дискуссию нельзя заменить никакой другой формой организации научного процесса, поскольку позитивный и критически-негативный элементы высказываний в дискуссии обычно диалектически слиты в эмоциональ-напряженной форме разговора. Это обуславливает тот факт, что дискуссия воздействует на более глубинные слои сознания, чем совещание или простое обсуждение вопроса". Эта цитата И.П. Волкова и Ю.Н. Емельянова в работе: Руководство научным коллективом. Л.1972, с.17 полностью поддерживается автором данного учебного пособия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Роль дискуссии в развитии естествознания (сборник статей). М., "Наука" 1986.
2. Стешов А.В. Ораторское искусство высшей военной школы. Л. ВМА, 1990.
3. Стешов А.В. Как победить в споре (о культуре полемики). Л., Лениздат. 1991.
4. Стешов А.В. Молодежному лидеру о дискуссии. М., "Знание", 1991.
5. Дорогов Ю.В. Учебная дискуссия. Санкт-Петербург. ВМА, 1997.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....

Глава 1. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МЕТОДЕ ДИСКУССИИ.....

1.1. Дискуссия как проявление диалектического
метода.....

1.2. Принципы управления дискуссией

Глава 2. КАК ГОТОВИТСЯ ДИСКУССИЯ.....

2.1. Фазы дискуссии.....

2.2. Подготовка ведущего.....

2.3 Подготовка участников дискуссии.....

Глава 3. ПОДГОТОВКА ОРАТОРОВ К ВЫСТУПЛЕНИЮ.....

3.1. Риторическая разработка публичной речи.....

3.2. Памятки оратору об аудиториях.....

3.3. Как говорить, чтобы Вас слушали и слышали.....

Глава 4. ПРОТИВОБОРСТВО С ОППОНЕНТОМ.....

4.1. Оценка собеседника в дискуссии.....

4.2. Как реагировать на некорректные действия
собеседников....

4.3. Почему люди задают вопросы и высказывают замечания...

4.4. Нейтрализация воздействия оппонента.....

4.5. Приемы защиты в дискуссии, споре, полемике.....

Глава 5. УЧЕБНАЯ ДИСКУССИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ.....

5.1. Подготовка учебной дискуссии.....

5.1.1. Выбор варианта подготовки учебной дискуссии.....

5.1.2. Распределение ролей участников учебной дискуссии.....

5.1.3. Основные направления деятельности участников дискуссии на этапе подготовки занятия.....

5.1.4. Функциональные обязанности участников дискуссии при подготовке учебного занятия.....

5.2. Разработка замысла учебной дискуссии.....

5.2.1. Выбор темы учебной дискуссии.....

5.2.2. Выбор проблемы для обсуждения в учебной дискуссии.....

5.2.3. Формулирование цели учебной дискуссии.....

5.2.4. Выбор дискуссионных вопросов.....

5.2.5. Разработка замыслов докладов оппонента и пропонента.....

5.2.6. Проверка согласованности всех элементов замысла

учебной дискуссии.....	
5.3. Проведение учебной дискуссии.....	
5.3.1. Этапы обсуждения проблемы.....	
5.3.2. Информирование.....	
5.3.3. Изложение и уточнение альтернативных позиций.....	
5.3.4. Обмен мнениями.....	
5.3.5. Выработка решения.....	
5.3.6. Подведение итогов учебного занятия.....	
5.3.7. Регламент.....	
5.3.8. Правила общения в дискуссии.....	
5.4. Оформление отчета о дискуссии.....	
Приложение: Отчет о дискуссии по конфликтологии.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
ЛИТЕРАТУРА.....	