

Несколько советов модераторам или как не «попасть впросак» во время дискуссии

Хороший ведущий - залог плодотворной дискуссии. Роль ведущего в дискуссии весьма важна. Много зависит от личности человека, исполняющего эту роль. Главные качества ведущего - четкое представление обсуждаемой темы, гибкость в поведении и способность адаптироваться к аудитории. Он должен быть нейтральным и беспристрастным, чтобы помочь участникам дискуссии достигнуть общей цели. Полномочия ведущего очень весомы. Контролируя процесс, он контролирует результат.

Как вести себя ведущему во время дискуссии?

Во-первых, ведущий нужен, а в некоторых случаях - двое ведущих. Задача ведущего - направлять ход дискуссии. Для этого недостаточно составить список выступающих в дискуссии, а после предоставлять им по очереди слово. Ведущий должен делать гораздо больше:

Совет 1.

- Предложите всем участникам дискуссии представиться и рассказать коротко о себе то, что они посчитают необходимым.
- Обозначьте круг вопросов, которые будут обсуждаться и начинайте вести дискуссию.
- Следует наблюдать за жестами и мимикой слушателей: выражением лица, движениями, степенью вовлеченности в дискуссию как можно больше участников группы.
- Обоснование фактических данных и информации, которая содержится в выступлениях, должно стать обязательным условием для участников дискуссии.
- Следует поощрять участников выражать чувства и отношение к проблеме. Однако при этом необходимо, чтобы мнения подтверждались конкретными данными.
- Следует периодически останавливать дискуссию, чтобы пояснять выводы и предположения.
- Достигнув определенного понимания проблемы, необходимо, чтобы на основании собственного опыта участники нашли параметры, которые подтверждают или опровергают основные тезисы.
- Следует придерживаться порядка и последовательности в дискуссии. Для этого нужно давать слово пассивным участникам, попросить тех, кто слишком активно выступает, подождать, пока остальные участники не выскажут свою точку зрения.
- Следует внимательно выслушивать всех участников дискуссии и уважать их точку зрения.
- Следует руководить дискуссией - придерживаться плана, периодически пояснять или снова формулировать вопрос, который оказался непонятным. Ставить вопросы, которые активизируют дискуссию и, наконец, подчеркивать, в чем пришли к согласию, определять разногласия во взглядах, поощрять к дальнейшим размышлениям о предмете дискуссии.

- Постарайтесь отличить творческий конфликт (несовпадение позиций) и личный (неприязнь), последний безапелляционно пресекайте.

Совет 2. Установите правила

Перед началом дискуссии **ОБЯЗАТЕЛЬНО** установите правила для участников, лучше это сделать вместе с ними. Так вы устанавливаете своеобразный устный договор, который каждая из сторон публично обязуется не нарушать. Конкретно речь идет о следующих правилах:

Правила дискуссии

- **Истина не принадлежит Вам, как не принадлежит никому**
- **Не говорите "Вы не правы", а только - "Я с Вами не согласен"**
- **У Вас есть право на собственное мнение, но нет права на факты**
 - **Необходимо опираться на надежную фактическую базу**
- **Желательно в начале выступления уточнить аргумент участника дискуссии, который вы хотите оспорить**
 - **Обсуждая тему А, не начинайте дискуссию по теме Б**
- **Формулируйте тезис в начале и/или в конце Вашего выступления**
- **Нельзя превращать реплику в доклад: если Вы не можете развить аргумент в течение трех минут с Вашими аргументами что-то не так**
 - **Если Ваш аргумент кажется Вам слишком простым и наивным, не стесняйтесь - как раз наивные аргументы часто оказываются продуктивными**
- **Не оставляйте без внимания ни одного выступления участников: вдруг именно в нем, даже в "банальном" и "странном" содержится что-то ценное для общего хода дискуссии**
 - **Говорите сейчас, здесь, а не потом, в коридоре**
 - **Каждый имеет право на молчание**
 - **Соблюдайте регламент**

Когда у вас появится свой собственный опыт проведения дискуссий, вы продолжите этот список правил или создадите свой собственный.

Совет 3. Как вести себя с "трудными" участниками.

Очень часто правила нарушаются участниками и не очень опытный модератор позволяет им перехватить инициативу. Такую ситуацию очень хорошо отражает высказывание «хвост виляет собакой». Для того чтобы это не происходило дадим несколько советов:

- когда поведение «трудного» участника дискуссии начинает мешать общей работе, не игнорируйте этого факта, сделайте замечание, начиная с более мягкого - прямую конфронтацию оставьте на крайний случай;
- если участник все время возвращается к уже обсужденному вопросу, продемонстрируйте ему, что все это уже обговорено и записано в «коллективную память»;
- всегда и всех критикующего и дающего негативные оценки выступлениям можно остановить, пообещав при подведении итогов дать ему высказаться;

- молчаливого или сидящего с отсутствующим видом человека попробуйте заинтересовать, обратившись к нему с вопросом "А что Вы думаете по этому поводу?"; если он затрудняется ответить, быстро переключитесь на другого участника; в перерыве постарайтесь выяснить у "отсутствующего", почему он не участвует в дискуссии;
- очень трудно сосредоточиться, когда рядом шепчутся или хихикают: попробуйте подойти близко к шептунам. Если это не поможет, попросите их сказать, что они обсуждают. Отказавшимся высказаться предложите выйти и побеседовать за пределами помещения;
- если присутствующий на дискуссии использует свое положение, возраст, ученые степени или дает всем указания, как и что делать и говорить, предложите ему после перерыва взять на себя роль ведущего и в случае острой необходимости предоставьте ему такую возможность.

При проведении дискуссии следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

	Тип участника	Советы модератору
1	Спорщик	Сохранять невозмутимость. Предоставить группе опровергать его утверждения.
2	Позитивист	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.
3	Всезнайка	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
4	Словоохотливый	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
5	Застенчивый	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.
6	Негативист.	Признать, оценить его знания и опыт.
7	Не проявляющий интереса	Спросить о его опыте. Привести примеры из его сферы интересов.
8	«Крупная шишка».	Избегать прямой критики, применять технику «да, но».
9	Расспрашивающий.	Адресовать его вопросы группе.

Наряду с рассмотренными выше психологическими типами участников существуют и другие, не менее детализированные их классификации. К их числу относятся и классификация участников таких дискуссий, играющих в них блокирующие роли. Рассмотрим эту классификацию, а также те приемы, которые помогают нейтрализовать их негативную роль.

	Роль	Стиль поведения	Прием
1	«БЛОКИРОВЩИК».	Такой человек упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены.	1. Напомнить о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: «То, что вы говорите, относится к нашей цели или к этому обсуждению?».

			2. Тактично напоминать «блокировщику», что он уходит в сторону.
2	«АГРЕССОР».	Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.	1. На любое его высказывание и опровержение задавать вопрос: «А что вы предлагаете?». 2. Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.
3	«ПРЫГАЮЩИЙ С ТЕМЫ НА ТЕМУ».	Постоянно меняет тему разговора.	Останавливать вопросами типа: «Мы разве закончили рассмотрение проблемы?» Или: «То, что вы говорите, относится к нашему обсуждению?»
4	«УДАЛИВШИЙСЯ».	Не хочет участвовать в общем обсуждении. Рассеян. Разговаривает на личные темы.	Предложить ему высказаться: «А вы что думаете по этому поводу...?» Или: «Какие мысли есть у вас?»
5	«ДОМИНИРУЮЩИЙ».	Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими.	Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: «Ваше высказывание — это только лишь одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие высказывания»
6	«АДВОКАТ ДЬЯВОЛА».	Специально задает острые вопросы, заведомо ведущие в тупик. Всеми способами блокирует дискуссию. Стремится к его провалу.	1. Оценивайте остроту его вопросов: «Ваш новый вопрос не обостряет рассматриваемую проблему, а только уводит нас от нее». 2. Акцентируйте внимание на неоправданной полемичности или провокационном его заявлениях. 3. Переадресовывайте его вопрос ему же для ответа: «А вы сами, что думаете по этому вопросу?» Или: «Мы бы хотели услышать ваш вариант ответа на ваш же вопрос».
7	«ИЩУЩИЙ ПРИЗНАНИЯ».	Хвастается, много говорит, стремится утвердить свой статус.	Задавайте вопросы, показывающие, что его высказывания — это рассуждения о самом себе,

			а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?»
8	«ПОВЕСА».	Тратит время собравшихся, «пуская пыль в глаза», рассказывает развлекательные истории, анекдоты. Беспечен и циничен.	Каждый раз задавайте ему один и тот же вопрос: «Соответствует ли ваше высказывание теме дискуссии?»

Совет 5. Как вести себя в непредвиденных ситуациях

В практике проведения дискуссий очень часто возникают непредвиденные ситуации, которые порой оказывают весьма существенное влияние на их итоги. Рассмотрим наиболее распространенные из таких ситуаций и дадим советы по поведению в каждой из них.

Ситуация 1. Участник пытается ПЕРЕХВАТИТЬ ИНИЦИАТИВУ в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочными; б) выдвигает тезисы не по существу проблемы; в) предлагает контрпроблему, игнорируя ваши аргументы.	Совет: Предусмотрите заранее возражения оппонента, изучите их мотивы для того, чтобы: а) указать оппоненту на его уход от спорного вопроса; б) спросить его, какую мысль он доказывает; в) попросить выразить отношение к вашей аргументации.
Ситуация 2. Участник РАЗДУВАЕТ ПРОБЛЕМУ, выводит ее за границы дискуссии, размывая проблему и умерщвляя в зародыше новое.	Совет: Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и вернуть разговор в прежнее русло.
Ситуация 3. Участник ВЫХВАТЫВАЕТ МЕЛОЧИ, не затрагивая основного тезиса.	Совет: Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.
Ситуация 4. Участник намеренно ПОДВОДИТ вас К ЛОЖНЫМ ВЫВОДАМ, подтасовывая факты для того, чтобы впоследствии уличить вас в безграмотности и дилетантстве.	Совет: Прекратите обмен мнениями, похвалите участника за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.
Ситуация 5. Участник постоянно МЕНЯЕТ ПОЗИЦИЮ, ходит вокруг да около, пытается найти что-то третье.	Совет: Не настаивайте на признании, согласии и поддержке вашего предложения. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.
Ситуация 6. Участник УЛИЧАЕТ ВАС В НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ, играет на ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует	Совет: Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь. Попросите высказать его соображения, как выйти из

ваши слова.	затруднительного положения.
Ситуация 7. Участник СКРЫВАЕТ резко ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ к вашей позиции или к вам под маской доброжелательности.	Совет: Остроумно сорвите его маску, напомните об уже имевших место случаях подобной «доброжелательности» и ее результатах, раскройте его замысел всем присутствующим.

Непредвиденные ситуации в дискуссиях могут возникать не только из-за целенаправленных попыток участников помешать проведению дискуссии, но и вследствие их неуравновешенности и слишком высокой эмоциональности. Нормализовать ситуацию помогут здесь спокойный призыв модератора сохранять порядок, подчеркнутая терпеливость и настойчивость.

