

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. А. М. ГОРЬКОГО

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Методические рекомендации
к спецкурсу



Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2002

Подготовлено кафедрой
социальной и политической психологии

Утверждено
учебно-методической комиссией
психологического факультета
25 октября 2002 г.

Составитель Л. В. Оконечникова

Цель спецкурса – познакомить студентов с феноменом группового обсуждения, так как одним из основных навыков социального психолога является навык организации группового обсуждения.

Основные задачи курса:

1. Дать общее теоретическое представление о групповой дискуссии: ее видах, формах, феноменах, возможностях использования и ограничениях.

2. Практически отработать возможные формы проведения групповой дискуссии.

Спецкурс состоит из двух частей.

Теоретическая часть предполагает проведение лекционных форм занятий, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы: понятие «групповая дискуссия», ее классификации, история изучения, сферы использования, формы проведения.

Практическая часть представляет собой отработку основных навыков участия и ведения некоторых форм групповой дискуссии в разных сферах деятельности. Включение в спецкурс лекционных и практических занятий позволит студентам более глубоко и подробно освоить феномен группового обсуждения.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1. ПОНЯТИЕ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

Начать изучение групповой дискуссии следует с анализа понятия «дискуссия» (от лат. *discussio* – исследование, рассмотрение, разбор). Несмотря на древность этого понятия, в отечественной философской и психологической литературе нет однозначности в его определении. Не стоит забывать, что групповая дискуссия, являясь методом социальной психологии, активно используется в разных областях жизни человека: науке, искусстве, философии, телевидении. Стоит отметить, что многие современные телевизионные шоу построены по принципу групповой дискуссии: «Я сама», «Большая стирка», «Чего хочет женщина», «Глас народа» и т. д.

Одними из первых в отечественной науке к изучению групповой дискуссии обратились представители естествознания. В 1977 г. состоялась конференция «Роль дискуссии в развитии естествознания». В ней представлены следующие определения дискуссии.

Приведем определения *исследователей, занимающихся научными проблемами естествознания*.

По мнению Г. Н. Королевой, которая занималась исследованием возможностей дискуссии в научном познании, суть дискуссии заключается в публичном изложении своих взглядов перед оппонентами.

В понимании А. Н. Шейко и Н. И. Кондакова дискуссия – это обсуждение проблемы с целью ее решения или установления истины. Они исследовали дискуссию как метод научного познания.

По мнению А. Д. Урсула, суть научной дискуссии состоит в коллективном теоретическом исследовании научной проблемы, по которой мнения оппонентов несходны.

Теперь рассмотрим определения групповой дискуссии, данные *психологами*.

В социальной психологии Н. Н. Богомолова и Л. А. Петровская рассматривают дискуссию как вид взаимодействия людей в процессе непосредственного общения.

С. И. Макшанов рассматривает дискуссию как одно из основных средств реализации принципа субъект-субъектного диалогического взаимодействия. Она (дискуссия) позволяет объективировать совокупности точек зрения на конкретную проблему, собрать информацию, выявить меру различий существующих точек зрения, создать всесторонний образ предмета обсуждения. В целом С. И. Макшанов рассматривает дискуссию как одно из методических средств тренинга. Все методические средства он делит на три группы:

- Техники представления информации. Их основная функция – передача и осознание информации. К ним относятся дискуссии, лекции ведущего тренинга, систематизированные обзоры, программированные инструкции, групповой анализ оценок и самооценок, техники модерации (т. е. знаково-символического отображения процесса и результатов работы в тренинге).

- Имитационные техники. Основная функция – тренировка в безопасных условиях (ролевые, деловые игры, психодрама, социодрама, психогимнастические упражнения).

- Техники создания реальной среды. Их основная функция – действия с реальными ситуациями риска. Сюда относят выполнение участниками тренинга реальных задач в группе либо на рабочем месте, стажировку.

В. П. Захаров, исследуя роль дискуссий при обучении руководителей, дает следующее определение дискуссии: «дискуссия – это процесс организованного, последовательного высказывания мнений по каждому конкретному вопросу, составляющему часть цепи из взаимосвязанных, взаимодополняющих и вместе раскрывающих обсуждаемую проблему вопросов».

Таким образом, как мы видим, единого исчерпывающего определения понятия «дискуссия» не существует. Все эти определения дополняют друг друга и отражают те особенности группового процесса, на которые опираются в своей практической работе авторы данных определений.

2. ИСТОРИЯ ИЗУЧЕНИЯ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

В истории изучения групповой дискуссии можно выделить два основных направления:

- групповая дискуссия как объект изучения;
- групповая дискуссия как метод воздействия.

Первое направление исследований групповой дискуссии было посвящено изучению различий, возникающих при индивидуальном и коллективном решении задач. В результате был открыт ряд групповых феноменов:

- «Сдвиг риска». Считалось, что группа отбрасывает наиболее крайние решения и принимает своего рода средние от индивидуальных решений. Московиси считал, что это – процесс «нормализации». Однако Дж. Стонер показал, что групповое решение включает в себя в большей мере момент риска, чем индивидуальное решение. Здесь встает вопрос о качестве принимаемого решения группой на разных этапах развития группы.

- Групповая поляризация мнений. В ходе групповой дискуссии противоположные мнения обнажаются, вызывают принятие или отвержение их всей массой членов группы. Более средние мнения как бы отмирают, более крайние распределяются между двумя полюсами. В результате групповым решением становится то, которое и до дискуссии было мнением большинства.

- Нормативное давление большинства группы или феномен конформизма, т. е. психическая характеристика позиции индивида относительно позиции группы, – это чаще всего подчинение групповому давлению (эксперименты Аша).

- Информационное влияние меньшинства. По мнению Немет и Уочтлер, несмотря на то, что по отношению к позиции большинства был проявлен конформизм, меньшинство в большей степени стимулировало испытуемых к креативным реакциям.

В середине 50-х гг. в социальной психологии начал назревать кризис. Утверждалось, что лабораторные эксперименты выхолащивают все многообразие социальной жизни, что приводит к затруднению перенесения научных результатов на практику. Социальный запрос к психологии как науке выражался в стремлении представителей различных сфер общества получить определенную помощь не просто в виде каких-то ответов и рекомендаций, но

в виде воздействий, направленных на изменение человека, организаций, общества. В этой связи исследователи начали поиск конкретных методов воздействия. Одним из таких методов оказалась групповая дискуссия. Еще в период Второй мировой войны, задолго до научного кризиса, К. Левин исследовал влияние групповой дискуссии на изменение установок людей. Его исследования можно сформулировать в следующих выводах:

1. Групповая дискуссия позволяет ее участникам чувствовать себя включенными в процесс принятия решений, что ослабляет сопротивление новшествам.

2. Дискуссия позволяет сопоставить противоположные позиции и тем самым помочь ее участникам увидеть разные грани проблемы.

3. Если решение инициировано группой, поддержано присутствующими, его значение возрастает, и оно превращается в групповую норму.

Таким образом, К. Левин заложил основы второго направления изучения групповой дискуссии – как метода воздействия.

В целом массив экспериментальных работ по изучению групповой дискуссии не велик. Первая часть задачи – обучение ведению групповой дискуссии как форме социально-психологического тренинга – разработана лучше, чем вторая, – выявление механизма образования группового решения в ходе дискуссии и последствия групповой дискуссии для ее участников.

3. КЛАССИФИКАЦИИ ДИСКУССИЙ

Существуют различные классификации дискуссий.

1. Классификация А. Н. Соколова. В основу ее положен характер ведущего противоречия. В соответствии с этим дискуссии делят:

- на возникшие из-за постановки проблемы (правильно или неправильно сформулирована проблема);
- из-за обоснования решения проблемы;
- из-за предложенного решения проблемы.

Данная классификация используется для характеристики научной дискуссии.

2. Э. М. Мирский выделяет три типа дискуссии в зависимости от достигаемого результата:

- продвижение по проблеме (частичное решение);
- переубеждение оппонента или привлечение его на свою сторону;
- воздействие на пассивную аудиторию.

3. По цели Г. В. Быков выделяет:

- императивный тип – тип дискуссии, в ходе которой нужно обязательно прийти к общему соглашению;
- конфронтационный – тип дискуссии, в ходе которой нужно сформулировать противостоящие точки зрения;
- информационный – тип дискуссии, в ходе которой нужно получить материал для проникновения в суть вопроса.

4. Л. А. Петровская и Н. Н. Богомолова считают, что в качестве общей цели может выступать цель – раскрытие или решение какой-либо проблемы. Эта цель конкретизируется в комплексе более частных целей:

- сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме (стадия ориентировки и сбора информации);
- поиск альтернативных подходов и их обоснование (стадия оценки);
- выбор оптимальной альтернативы (стадия подведения итогов).

В каждой конкретной дискуссии все эти цели могут выступать последовательно либо выступают одна-две из них.

5. По характеру решаемых задач в группах социально-психологического тренинга предметом дискуссии могут быть:

- интеллектуальная задача (например, организационно-управленческая);
- социальная задача, в том числе межличностная;
- личностная задача.

6. В практике психологической работы существует разделение дискуссий на конструктивные и неконструктивные.

Неконструктивными бывают дискуссии, когда имеет место беспланный неконтролируемый обмен мнениями, состоящий из спонтанных стихийных диалогов между лидерами группы или отдельными участниками при молчании некоторых других, у кого, может быть, и есть что сказать, но они стесняются, воздержива-

ются или им не дают высказаться те, кто быстрее мыслят, более невыдержанны, многословны.

Конструктивная дискуссия, как правило, является средством для достижения цели. Ее поведенческие проявления:

- равноправие участников в плане высказывания своего мнения;
- ощущение каждым участником дискуссии свободной демократической атмосферы, господствующей в группе;
- активность каждого участника;
- преимущественно альтруистические реакции участников;
- удовлетворенность от совместной работы и общения (виден осязаемый результат совместных усилий, достигнутый с помощью постоянного взаимодействия, при котором учитывается и подчеркивается личный вклад каждого).

7. По степени управляемости можно выделить три типа дискуссии: с лидером, без явного лидера, с переменным лидерством.

8. По стратегии ведения групповой дискуссии (Л. А. Петровская, Н. Н. Богомолова) выделяют три типа:

- свободный;
- программированный;
- промежуточный (компромиссный).

Свободное ведение групповой дискуссии – это наиболее сложная стратегия в реализации и, как это ни странно, доступная лишь высококвалифицированному специалисту. Стоит обратить внимание студентов на то, что такая форма дискуссии требует и высокого уровня развития самой группы. Например, эта форма дискуссии часто используется в супервизорстве, психотерапевтических группах, предполагающих участие профессионалов-психологов. Внешне такая стратегия выглядит как проявление почти непозволительной пассивности со стороны ведущего. Его вмешательство оказывается минимальным и сводится главным образом к внимательному выслушиванию и отдельным репликам. Ведущий не ставит задач, не формулирует способов работы. Это делает сама группа. Для начала такой дискуссии характерны затягивающиеся паузы, вязкий темп группового процесса, трудно переносимое участниками чувство неопределенности. В конце концов участники приходят к пониманию, что «спасти» их может лишь активность самой группы, что каждый из них должен положиться на себя и

партнеров. Все это оказывается самым существенным результатом, мобилизирующим активность участников.

Программированное ведение дискуссии предполагает наличие у ведущего четко определенного плана работы. Это, с одной стороны, облегчает работу, так как близко ситуации обучения (лучше для подростковых групп), а с другой стороны, заметно осложняет ее, привнося скованность участников, желание положиться не столько на себя, сколько на ведущего, и, следовательно, ставит под сомнение идею метода групповой дискуссии. Этот тип дискуссии используется как элемент тренинга коммуникативных навыков. Студентам стоит подчеркнуть, что на первых порах освоения навыков ведения дискуссии психологам следует начинать именно с такого типа.

Наиболее практикуется компромиссная форма проведения дискуссий, когда ведущий сочетает элементы программированности с отступлениями в сторону свободной стратегии: некоторые конкретные проблемы, ситуации и направления их анализа могут быть заданы ведущим, в то время как другие возникают непреднамеренно в ходе групповой дискуссии и выдвигаются самими участниками. Этот стиль предполагает гибкость ведущего: соединение им умения следовать своему плану и умения отступить от него, импровизировать по ходу дела, реагируя на непредусмотренные групповые изменения.

В целом такое разнообразие классификаций дискуссий позволит студентам анализировать в дальнейшем феномен группового обсуждения по двум основаниям: специфике обсуждаемого содержания и особенностям проявления динамических процессов в группе.

4. ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ПРОВЕДЕНИЯ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

Для овладения групповой дискуссией рассмотрим ее основные стадии:

- ориентировка;
- сбор информации;
- оценка;
- подведение итогов (см. прил. 1).

Рассмотрим их подробнее в двух аспектах: предметно-содержательном обсуждении и возможности реализации эффективной коммуникации в группе.

4.1. Стадия ориентировки

На стадии ориентировки в рамках предметно-содержательно-го обсуждения от ведущего требуется сформулировать цель и тему дискуссии, добиться однозначного понимания темы всеми участниками, создать заинтересованное отношение к теме. Успешная реализация этих целей зависит от того, насколько ведущий владеет навыками создания проблемной ситуации. При создании проблемной ситуации используется концепция когнитивного диссонанса Л. Фестингера. Диссонанс – это негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми знаниями (мнениями) об одном объекте. Состояние диссонанса переживается как дискомфорт, от которого стремятся избавиться, либо как изменения одного из знаний (мнений). Задавая два противоречивых знания, руководитель вызывает у участников чувство психологического дискомфорта, которое обладает побудительной силой, стимулируя поиск решения. Не любое заданное ведущим противоречие может привести к когнитивному диссонансу у конкретного участника дискуссии, но оно во многом будет определять вероятное направление разрешения этого когнитивного диссонанса. Ведущий должен перепроверить, какую, собственно, тему задает та или иная проблемная ситуация, которую он создает. После созданного когнитивного диссонанса группа выйдет на некоторое обсуждение. Если оно не совпадает с намерениями ведущего, необходимо дать ему состояться, иначе группа будет возвращаться к нему как к незавершенному действию, которое устремлено на завершение.

На стадии ориентировки в рамках реализации эффективной коммуникации в группе следует обеспечить для этого некоторые условия:

- Число участников. Рекомендуется не более 15 человек. Если дискуссия проводится в многочисленной аудитории, стоит подумать о такой ее организации, при которой все участники были бы

включены (разделение на рабочие подгруппы, создание «аквариума» и т. д.).

- **Время дискуссии.** Его желательно установить с участниками совместно, заранее.

- **Расположение участников** (в форме круга или подковы).

Включенность в дискуссионную группу (принцип добровольности, знакомство, установление доверительного психологического контакта, предварительная отработка базовых для дискуссии навыков: умения слушать, понять, выразить и передать полученную информацию).

4.2. Стадия сбора информации

На стадии сбора информации в рамках предметно-содержательного обсуждения важно получить новые идеи по этой проблемной ситуации. Видимо, наиболее адекватным средством реализации этого будет процедура «мозгового штурма», позволяющая раскрепостить творческие процессы и получить банк новых подходов. На этом этапе действуют участники, цель которых состоит в том, чтобы набросать как можно больше предложений относительно решения обсуждаемой проблемы.

«Мозговой штурм» – это особый способ коллективного продуцирования идей, поиска решения проблем.

Основные правила проведения «мозгового штурма» (работы на первом этапе):

- запрещена критика;
- можно не думать о последствиях предложений и выдвигать самые фантастические идеи;
- продолжать и развивать прозвучавшие идеи;
- необходимо выдвинуть как можно больше вариантов решения предложенной проблемы.

Несмотря на то, что «мозговой штурм» – относительно стандартная процедура, следует выделить следующие его типы.

1. *В зависимости от цели и участия:*

- стандартный (директивный) – ориентирован на результат: ведущий активно вмешивается и четко ведет процесс;

- свободный (недирективный) – ориентирован на диагностику поведения, результат не интересует, группа самоорганизуется, ведущий выступает как фасилитатор;

- промежуточный – ведущий в большей степени ориентирован на диагностику: он вмешивается в процесс, помогая участникам больше раскрыться или искусственно создавая ситуации, в которых могут ярче проявиться разные стороны поведения каждого из участников процесса.

2. *В зависимости от направления продуцирования идей:*

- «мозговой штурм», когда идет работа по увеличению количества креативных предложений путем увеличения числа позиций, принимаемых членами группы. Работа ведущего направлена на увеличение числа точек зрения на рассматриваемую проблему (вширь);

- «мозговой штурм», когда работа идет по углублению видения проблемы и продуцирования идей по ее разрешению на разных уровнях проработки (вглубь).

Стадии «мозгового штурма»

Хотя «мозговой штурм» по характеру является способом творческой работы группы, он имеет относительно шаблонную форму:

1. Изложение проблемы (клиент) – 2–5 минут:

- фон проблемы;
- цель работы (к чему стремиться);
- наиболее важные ограничения (не слишком жесткие);
- что уже сделано или что пытаются сделать.

2. Высказывание идей (группа) – 20–30 минут:

- индивидуальная стадия (каждый думает самостоятельно);
- групповая стадия (проговаривание идей вслух).

3. Отбор идей (клиент) – 20–30 минут:

- клиенты просматривают и отбирают идеи для разработки;
- преобразуют отобранные идеи в форму вопросов «как».

4. Развитие решений (группа) – 30–60 минут:

- разработка отобранных идей в группе (возможно с клиентом);
- разработка отобранных идей в рабочих подгруппах.

Организация мозгового штурма

Получен хороший опыт «мозгового штурма» при следующей групповой организации:

– «клиент» – лицо, которое излагает проблему, несет ответственность за выполнение решений. Он должен знать, к чему стремиться, вдохновлять участников на новые идеи, переводить критику в форму вопросов «как»;

– «толкач» – лицо, направляющее работу. Он должен владеть рабочим процессом, по крайней мере на начальной стадии, составить график работы, следить за выполнением правил;

– «идеологи» – все прочие участники. Хорошо, если среди них есть специалисты, т. е. знающие обсуждаемую проблему, и «профаны», которым легче высказывать идеи, так как они мыслят нестандартно.

На стадии сбора информации в рамках предметно-содержательного обсуждения встает важный вопрос о соотношении творческого и критического мышления личности в ходе принятия решения. Традиционно критичность позиции рассматривается как позитивная черта. Однако в экспериментальных исследованиях было установлено, что чрезмерная критичность в ходе принятия решения на этапе сбора информации играет не позитивную, а отрицательную роль. Были обнаружены следующие психологические принципы:

1. Человек средних способностей может придумать почти вдвое больше решений, когда он работает в группе, а не один. В группе он находится под воздействием многих различных решений, мысль одного человека может стимулировать мысль другого и т. д. Вместе с тем эксперименты показывают, что наилучшие результаты дает оптимальное чередование периодов индивидуального и группового мышления.

2. Групповая ситуация вызывает соревнование между членами группы. До тех пор, пока это соревнование не вызовет критических и враждебных установок, оно способствует интенсификации творческого процесса, так как каждый участник старается превзойти другого в выдвижении новых предложений.

3. По мере увеличения количества идей повышается их качество. Последние 50 идей являются, как правило, более полезными, чем первые 50. Однако это связано с тем, что задание все больше увлекает участников группы.

4. «Мозговой штурм» станет эффективнее, если участники группы в течение нескольких дней будут оставаться вместе. Качество идей, предложенных ими на следующем собрании, будет выше, чем на первом. По-видимому, для появления некоторых идей требуется определенное время.

5. Психологически правильно, что оценка предложенных идей выполняется другими людьми, так как обычно недостатки собственного творчества замечаются с большим трудом.

Препятствия творческого мышления, проявляющиеся в групповом процессе

1. Конформизм – желание быть похожим на другого.
2. Цензура (внешняя – со стороны группы, внутренняя – суперэго).
3. Ригидность – часто приобретает в процессе школьного обучения. Типичные методы позволяют закрепить знания, но не позволяют ставить и решать новые проблемы.
4. Желание найти ответ немедленно. Высокая мотивация способствует принятию непродуманных решений.

4.3. Стадия оценки

На стадии оценки в дело вступают «критики». В классическом варианте критическую оценку производит другая группа, а не та, которая участвовала в «мозговом штурме». Это связано с тем, что к продуктам своего творчества трудно отнестись объективно. В рамках предметно-содержательного обсуждения происходит сортировка поступивших предложений: отсеиваются непригодные, откладываются спорные, принимаются удачные. В конечном итоге группа получает довольно богатый опыт различных вариантов решения проблемы. Эта процедура, в отличие от «мозгового штурма», включает критическое мышление и опирается на его закономерности. Для критического отбора идей можно использовать следующие приемы оценки идей:

- оценка с помощью выделения критерием эффективности;
- идеи группируются по соответствующим основаниям;
- идеи анализируются методом «от противного» (почему данная идея не может быть реализована);

- отсекаются «дикие идеи»;
- каждый участник проделывает личную «мозговую атаку», создавая на основе зафиксированных идей нечто новое;
- группа располагает идеи по степени важности.

Ведущий на этом этапе катализирует процесс, обозначая наиболее конфронтационные суждения, чаще всего это является подведением частичных итогов, позволяющих переходить к следующему этапу обсуждения.

На стадии оценки в рамках реализации эффективной коммуникации в группе важным является вопрос о препятствиях критического мышления.

Препятствия критического мышления, проявляющиеся в групповом процессе

1. Опасение быть агрессивным. Мы часто учим наших детей, что критиковать – значит быть невежливым.

2. Боязнь возмездия. Критикуя чужие идеи мы можем вызвать ответную критику своих.

3. Переоценка собственных идей. Когда нам слишком нравится то, что мы создали, мы неохотно делимся с другими нашим решением.

4. Критическое мышление нужно отличать от критической установки. Несмотря на то, что в силу специфики своего подхода к решению задач критическое мышление запрещает некоторые идеи или отбрасывает их из-за непригодности, его конечная цель конструктивна. Напротив, критическая установка деструктивна по своей сути. Стремление человека критиковать ради критики имеет скорее эмоциональный, чем когнитивный характер.

4.4. Стадия подведения итогов

На стадии подведения итогов необходимо говорить о сопоставлении полученных результатов с целями дискуссии. Так как результат во многом зависит от способа решения проблемы, то такое сопоставление является, по сути, рефлексией процессов мышления при решении проблемы. Подведение итогов – это формулирование решения (вариантов решений), к которому пришла групповая

дискуссия (предметно-содержательное обсуждение) и определение алгоритма получения этого решения (реализация эффективной коммуникации в группе). И то и другое является одинаково важным. Эффективная групповая дискуссия нуждается в гармоничном сочетании активности, направленной на продуктивное решение задачи, и активности, ориентированной на психологическую поддержку участниками друг друга. Члены группы могут принять на себя в ходе работы различные роли. Среди ролей, связанных с предметно-содержательным обсуждением и решением задачи, можно назвать такие, как «аналитик», «критик», «разработчик», «организатор», «контролер» и т. д. Среди ролей, связанных с реализацией эффективной коммуникации и обеспечением психологической поддержки, можно назвать эмоционального лидера, поощрителя, гармонизатора.

Краткая характеристика данных ролей представлена в прил 2.

В процессе принятия группового решения можно выделить две возможные формы конфликта: конкурентно-соревновательная и кооперативно-сотрудничающая. В рамках первой формы участники стремятся утвердить свою собственную точку зрения. В рамках второй формы участники имеют интерес к поиску взаимовыгодного решения. Конструктивное отношение к конфликту предполагает его восприятие не как досадную помеху, а как задачу, требующую творческого решения.

5. ФОРМЫ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

В зависимости от сферы использования групповой дискуссии, специфики группы и выбора ведущего можно выделить следующие формы групповой дискуссии: «брейнсторминг» («мозговая атака»), «метод 635», метод синектики, деловое совещание и др.

А. Осборн выделил такую форму групповой дискуссии, как «брейнсторминг».

Брейнсторминг состоит из 2 этапов:

- творческого мышления («мозгового штурма»);
- критического мышления (отбора идей).

Суть «брейнсторминга» в том, что для выработки коллективного решения группа разбивается на две части. На первом этапе – творческого мышления – группа должна набросать устно как можно больше идей. На втором этапе группа должна критически рассмотреть эти идеи и прийти к групповому решению совместно.

Метод 635

Это метод с фиксированным числом участников и определенной процедурой взаимодействия. На этом этапе шесть участников выдвигают (в письменном виде) по 3 идеи, которые поступают к другим участникам, дополняя их тремя своими идеями, и так 5 раз. После прохождения через руки всех 6 участников бланки содержат 108 идей. Затем в работу включаются критики. Этот этап проходит аналогично этапу критического отбора идей в «брейнсторминге». Практика применения «метода 635» показывает, что представленные в письменной форме идеи отличаются большей обоснованностью и оригинальностью, чем высказанные устно, хотя зачастую бывают менее оригинальными.

Метод синектики

Метод синектики – метод соединения разнородного, разработанный У. Гордоном. В целом он напоминает «брейнсторминг», так как основная идея – выработать на первом этапе как можно больше прямопротивоположных, взаимоисключающих предложений. Для этого в группе выделяются синекторы – своеобразные «затравщики» дискуссии. Дискуссию ведут именно они, хотя в присутствии всей группы. Синекторы – это люди, наиболее активно заявляющие свою позицию в группе. Экспериментально установлено, что их оптимальное число 5–7 человек. Они начинают дискуссию, впоследствии в нее включаются и другие члены группы, но задача синекторов – наиболее четко формулировать противоположные мнения: группа должна видеть две возникшие крайности в решении проблемы, чтобы всесторонне оценить их. В ходе дискуссии отбрасываются эти крайности, принимается решение, удовлетворяющее всех.

Метод совещания

Данная форма групповой дискуссии используется в организационно-управленческой деятельности, однако, в основе проведения совещания лежат те же психологические закономерности, что и в других формах групповой дискуссии. Основные правила проведения совещания представлены в прил. 3.

Здесь же будут рассмотрены основные ошибки его проведения.

Основные ошибки:

1. Около 80 % времени расходуется на выявление причин и виновных в возникновении критической ситуации, т. е. преобладает взгляд в прошлое, тогда как прежде всего необходим поиск путей решения проблемы. Таким образом, обсуждению предстоящих задач и действий должно уделяться основное время совещания.

2. Иногда совещание является лишь формальной данью коллективным методам выработки решений: некоторые руководители, выслушав все мнения, принимают решение, противоречащее высказанным идеям.

Метод ринги

В Японии в практике принятия управленческих решений широко используется метод «ринги». Термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из следующих этапов:

1. Выдвижение общих соображений (руководителем фирмы вместе с привлеченными специалистами) о проблеме, по которой должно быть принято решение (например, начать ли выпуск нового двигателя).

2. Передача проблем вниз, в секции, где организуется работа над проектом.

3. «Отсечение корней», т. е. детальное согласование с исполнителями готовящегося проекта. Это «сглаживание углов», т. е. ослабление разногласий, отбрасывание противоположных точек зрения.

4. Проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

5. Доработка документа (визирование решения его исполнителями – каждый ставит свою печать): утверждение документа руководителем фирмы.

В Японии эту процедуру относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя сами японцы часто критикуют этот метод за его громоздкость, об отказе от него нет речи. Японцы считают, что метод «ринги» помогает им учитывать весь спектр решений тех или иных проблем.

6. СФЕРА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

Рассмотренный выше материал представляет не только теоретический, но и практический интерес, так как групповая дискуссия имеет разные сферы применения:

1. В обучении и научном общении:
 - формулирование проблемы, генерация идей;
 - продвижение в решении проблемы;
 - поиск альтернатив и осуществление выбора.
2. В диагностической работе:
 - при аттестации кадров;
 - выявлении представлений о чем-либо;
 - выявлении индивидуальных особенностей членов группы, групповых аспектов, типа команды.
3. В коррекционной и психотерапевтической работе:
 - а) индивидуальной коррекции и психотерапии:
 - изменение отношения к себе;
 - изменение отношения к другим объектам и субъектам социального мира;
 - б) групповой коррекции и психотерапии:
 - изменение структуры группы;
 - изменение норм, ценностей группы;
 - влияние на лидерство.
4. Как основа для других методов (фокус-группа, этап ролевой игры, тренинг).

Так как одной из основных задач является практическая отработка навыков ведения групповой дискуссии, в данный курс включены практические занятия.

Практическое занятие 1

Посмотреть телепередачу, в основе которой лежит групповая дискуссия (например, «Большая стирка», «Чего хочет женщина?», «Глас народа» и т. п.). Определить тип групповой дискуссии по предложенным выше классификациям. Дать общую характеристику группового процесса.

Практическое занятие 2

Провести в малых группах по 6 человек два типа «мозгового штурма» – «брейнсторминг» и «метод 635». Сравнить их особенности по следующим критериям:

- выполнение – невыполнение правил;
- ответственность – социальная леность при работе;
- творчество – стереотипность;
- проявление внешней и внутренней цензуры;
- интенсивность (ощущение времени) – неинтенсивность группового процесса;
- субъективное ощущение (понравилось – не понравилось);
- эмоциональное сопровождение;
- сочетание индивидуального и группового мышления;
- возможности использования.

Практическое занятие 3

Провести сравнительный анализ групповых дискуссий, используя критерии оптимизации группового процесса: соревнование между группами и введение ролей. Темы групповой дискуссии представлены в прил. 4.

Практическое занятие 4

Проведение критического этапа групповой дискуссии в группах. Анализ группового процесса по следующим критериям:

- Достигнута ли цель?
- Групповым ли было решение, за счет чего этого удалось достичь?
- Пользовались ли приемом оценки идей?
- Как распределились роли?
- Общая атмосфера в группе?
- Все ли были активны?
- Все ли мнения были выслушаны?
- Особенности поведения руководителя групповой дискуссией.

Возможна оценка всех участников групповой дискуссии (см. шкалы полярных профилей в прил. 5).

Практическое занятие 5

Ролевая игра «деловое совещание». Анализ игры с учетом основных правил ведения совещания, представленных в прил. 3.

Список литературы

- Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 1988.
- Богомолова Н. Н., Петровская Л. А.* О методиках активной социально-психологической подготовки // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14, Психология. 1977. № 1.
- Брунер Дж.* Стратегии приема информации при образовании понятий: Хрестоматия по общей психологии / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухова. М., 1981.
- Волгин Б.* Деловые совещания. М., 1986.
- Ван Еемерен Ф., Гротендорст Р.* Речевые акты в аргументированных дискуссиях. Теоретическая модель анализа дискуссий, направленных на разрешение конфликта мнений. СПб., 1994.
- Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. Л., 1985.
- Жуков Ю. М., Петровская Л. А., Растяжников П. В.* Диагностика и развитие компетентности в общении: Практик. пособие. Киров, 1991.

Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1975.

Красовский Ю. Д. Руководитель принимает решение // Секреты умелого руководителя. М., 1987.

Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Секреты современного бизнеса. М., 1992.

Линдсей Г., Халл К. С., Томпсон Р. Ф. Творческое и критическое мышление: Хрестоматия по общей психологии / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухова. М., 1981.

Петровская Л. А. Теоретические и методологические проблемы социально-психологического тренинга. М., 1982.

Психология управления: Курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокшанцев, В. М. Николаенко. Новосибирск, 1999.

Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Нисинен Й. Управление по результатам / Пер. с фин.; Под ред. Я. А. Леманна. М., 1988.

Трик Х. Е. Основные направления экспериментального изучения творчества: Хрестоматия по общей психологии / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухова. М., 1981.

Трик Х. Е. Основные направления экспериментального изучения творчества: Хрестоматия по общей психологии / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухова. М., 1981.

Фестингер Л. Введение в теорию диссонанса: Хрестоматия по современной зарубежной социальной психологии / Под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. М., 1984.

Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 1992.

Яковлева С. В. Групповая дискуссия: психологические механизмы и закономерности: Учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 1997.

Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. СПб., 1999.

Задачи руководителя на разных этапах дискуссии

Задачи	Средства
I этап – ориентация	
<i>По отношению к проблеме</i>	
Сформулировать цель и тему дискуссии	Объяснить, что обсуждается, зачем нужна дискуссия в данной ситуации, в какой степени следует решить проблему
Установить время дискуссии	Объявить участникам о времени
Заинтересовать участников, создать необходимую мотивацию	Изложить проблему в виде некоторого противоречия. Указать, в чем значимость проблемы, какие результаты может дать ее решение
Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками	Попросить задать вопросы, предложить контрольные вопросы
<i>По отношению к группе</i>	
Познакомить участников дискуссии, если они не знакомы	Попросить представиться, например, по кругу. Можно предложить участникам задать друг другу вопросы, чтобы ближе познакомиться
Ориентировать на коллективное решение	Можно сообщить о преимуществах группового решения
Создать доброжелательную деловую атмосферу	Доброжелательное отношение к другим участникам – доброжелательное отношение, открытые жесты, улыбка и т. д.
<i>По отношению к каждому участнику</i>	
Добиться, чтобы в дискуссии принимали участие все члены группы	Если возникает затруднение с включением участников, можно установить выступление по кругу
Активизировать пассивных	Обратиться к молчащему с вопросом, просьбой помочь. Можно предложить задание, в котором необходимо участие каждого
Оказывать поддержку, помочь выступающим	Внимательно выслушивать каждого, не перебивать, порекомендовать высказывать всем свои мнения, так как важно все их учитывать

Задачи	Средства
II этап – сбор информации	
<i>По отношению к проблеме</i>	
Начать обмен мнениями (по возможности, без оценок)	Предоставить слово желающим или предложить высказаться участникам по кругу. Руководителю не рекомендуется брать слово первым
Собрать максимум предложений, постараться осветить все аспекты проблемы	Выслушать каждого. Выступать со своими предложениями только после того, как выслушаны мнения всех участников
Держать в русле проблемы, не допускать отклонений от темы и повторов	Тактично останавливать отклонившихся от темы, напоминать о целях и задачах дискуссии
<i>По отношению к группе</i>	
Поддерживать высокий уровень активности всей группы	Всем поочередно предоставлять слово, не допускать затянувшихся монологов и диалогов, чрезмерной активности одних за счет других
Поддерживать деловую атмосферу	Требовать ясного изложения мыслей, руководителю больше спрашивать и слушать, говорить немного, но по существу
Не допускать личной конфронтации участников	Устранять недоразумения между участниками дискуссии, пресекать оценочные суждения, направленные на личные качества оппонента
Поддерживать теплую, дружескую атмосферу	Использовать поощрительные высказывания типа: «Хорошо мы продвигаемся» и улыбку
<i>По отношению к каждому участнику</i>	
Уделять максимум внимания мнению каждого участника	Выслушивать каждого, преждевременно не прерывать
Требовать ясной аргументации	Уточнять неясные положения, просить объяснить или доказать свою точку зрения
Активизировать пассивных	Обратиться к «молчуну» с вопросом, любезно попросить высказать свою точку зрения
По возможности сохранять беспристрастность	Уделять внимание и оказывать поддержку всем участникам

Задачи	Средства
III этап – оценка	
<i>По отношению к проблеме</i>	
Провести анализ собственных мнений	Подводить частичные итоги, выделять основные положения, делая предварительные выводы
Организовать процесс выбора окончательного решения	Сформулировать выделенные варианты, выделить их различия и специфику
<i>По отношению к группе</i>	
Настроить группу на коллективное решение, несмотря на то, что выбирается какое-то одно из предложений	Подчеркнуть, что коллективно выработанное решение будет более «принимаемым» всеми участниками
Сохранять единство группы	Способствовать продуктивному решению конфликтов
<i>По отношению к каждому участнику</i>	
Снимать индивидуальные обиды, возникшие из-за того, что в качестве итогового принято чужое решение	Отметить вклад каждого в коллективное решение
IV этап – подведение итогов дискуссии	
<i>По отношению к проблеме</i>	
Четкое и внятное подведение итогов	Формулировка вывода, решения или спектра решений
Сравнить итоги с поставленной целью	Напомнить цели и сопоставить с ними результаты дискуссии
Если тема не исчерпана, сформулировать продолжение дискуссии	Предложить продолжить дискуссию в другой раз, сформулировать тему следующей встречи
<i>По отношению к группе</i>	
Принятое решение должно быть групповым	При подведении итогов учитывать мнения всех членов группы. Каждый должен высказать свое мнение по поводу группового решения

Задачи	Средства
<i>По отношению к группе</i>	
Помочь группе прийти к согласованному мнению	Умелая постановка вопросов, обобщение полученных результатов
Сохранить деловую обстановку, несмотря на возможную конфронтацию	Подчеркнуть важность разнообразия предложений для нахождения оптимальных альтернатив
<i>По отношению к каждому участнику</i>	
Добиваться того, чтобы у каждого или по крайней мере у большинства осталось чувство удовлетворенности от участия в дискуссии	Подчеркнуть вклад каждого в общий итог. Поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Перечень ролей, проявляющихся в групповой работе**По предметно-содержательному обсуждению в группе**

Аналитик – человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, приоритетов, установление взаимосвязей.

Генератор идей – человек, ориентированный на поиск новых решений, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом, способствует разработке проблемы вширь.

Эрудит – человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на еще большее углубление в конкретное содержание, способен выступать в качестве эксперта, способствует разработке проблемы вглубь.

Критик – человек, ориентированный на поиск обоснований: он сконцентрирован на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения.

Разработчик – человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

Агрессор («блокировщик идей») – человек, критикующий все без аргументов и вызывающий тем самым «огонь на себя». Введение такой роли обеспечивает сплоченность членов группы и активность в решении проблемы.

Комментатор – человек, способный безоценочно (объективно) прокомментировать продвижение группы в решении проблемы и в любую минуту ответить на вопрос: что происходит здесь и теперь?

По организации группового процесса

Организатор – человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям.

Координатор – человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором).

Контролер – человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением правил общения, времени выполнения работы, а также использованием ресурсов.

По реализации эффективной коммуникации в группе

Эмоциональный лидер – человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения.

Диагност – человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам.

Гармонизатор (интегратор) – человек, способный сплавивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы.

Поощритель – человек, способный заметить изменения в группе, продвижение в решении проблемы и поощрить это.

Памятка руководителя о проведении производственного совещания

1. Прежде чем проводить совещание, убедитесь в его необходимости.
2. Приглашайте на совещание минимальное число людей, только тех, без кого совещание окажется неэффективным.
3. Не настаивайте, чтобы на совещании присутствовал руководитель, если тот считает, что его вполне может заменить другой работник.
4. Если хотите сократить длительность совещания, не жалейте времени на его подготовку.
5. На совещании выясните мнения людей по обсуждаемым вопросам. Свое решение лучше представить в виде письменного распоряжения.
6. Необходимо дать возможность людям заранее составить свое собственное мнение по обсуждаемым вопросам, сообщив предварительно повестку дня и предоставив доступ к нужным материалам.
7. Желающим выступить надо предоставить эту возможность.
8. Относительно людей, чьи мнения противоречат вашему, не делайте оргвыводов. Критикуйте мнение, а не человека, высказавшего его.
9. Помните: руководителю иногда полезно побыть в тени.
10. Не сбивайте сотрудников с рабочего ритма – устраивайте совещание в начале или в конце рабочего дня.
11. Плохо, если люди привыкли к совещаниям, к пассивному томлению на них. Необходимо пересмотреть процесс проведения совещаний с точки зрения ошибок.
12. Нельзя допускать, чтобы вместо коллектива решение принимали несколько человек («феномен конформизма»).
13. Нельзя прибегать к совещанию как к способу коллективной защиты от индивидуальной ответственности.
14. Протоколы необходимо держать в порядке.
15. Собирая информацию, не собирайте совещание.
16. Следите за конкретностью принимаемых решений, контролируйте их выполнение.
17. Затягивать совещание для того, чтобы люди, устав спорить, приняли «нужное решение» – прием запрещенный.
18. Сокращайте длительность совещания. Соблюдайте регламент при выступлениях.
19. Стремитесь к сокращению числа совещаний.
20. Будьте внимательны к людям – позаботьтесь о перерывах и свежем воздухе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Учебное издание

Темы для групповой дискуссии

1. Что можно сделать для улучшения работы общественного транспорта в городе?
2. Назовите различия между мужской и женской психологией?
3. Нужны ли людям телесериалы?
4. Различия и совпадения между академической и житейской психологией.
5. Как можно найти хорошую (высокооплачиваемую и интересную работу)?
6. Какими качествами должен обладать психолог?
7. Какие виды услуг можно предложить для того, чтобы заработать денег?
8. Почему русские люди мало улыбаются?
9. Что можно сделать для улучшения обучения в вузе?

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Методические рекомендации
к спецкурсу

Составитель Оконечникова Любовь Викторовна

Редактор и корректор В. И. Попова
Компьютерная верстка Н. В. Комардиной

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Шкалы полярных профилей, характеризующие различные качества участника групповой дискуссии

Критерии	2	1	0	-1	-2	Критерии
Аргументированность речи						Речь без доказательств
Четкость изложения мыслей						Нечеткость изложения мыслей
Краткость изложения мыслей						Многословие
Активность						Пассивность
Оригинальность суждений						Стандартность
Безразличие к теме						Увлеченность темой
Независимость суждений						Конформизм
Информированность, эрудиция						Узкий круг представлений
Способность к диалогу						Монологичность

Лицензия ИД № 05974 от 03.10.2001. Подписано в печать 30.12.2002.
Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 1,52. Усл. печ. л. 1,86. Тираж 200 экз. Заказ .

Издательство Уральского университета. 620083, Екатеринбург, пр. Ленина, 51.

Отпечатано в ИПЦ «Издательство УрГУ». 620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.