



Делиберация:

как находить решения,
приемлемые для всех



Виктор Горбатов

Как мы будем работать сегодня?




- Вебинар займет 2 часа, в том числе 30 минут – практика
- Чат для небольших текущих комментариев и интерактивов
- На большие и сложные вопросы я отвечу в конце
- Все материалы вебинара будут потом вам доступны

Вопросы, которые мы обсудим



- Что необходимо для делиберативного диалога?
- Какие когнитивные искажения мешают нам понять друг друга?
- Каков практический смысл наших решений?
- Каков символический смысл наших решений?
- Как критиковать чужую точку зрения, чтобы вас услышали?



Делиберативный диалог

- **Стартовая точка:** практическая проблема, требующая общего решения
- **Процесс:** каждая сторона представляет свою точку зрения на решение этой проблемы
- **Цель:** прийти к консенсусу относительно действий, которые могут рассматриваться как решение данной проблемы

Что для этого нужно?

1

Значимый диссенсус
(собеседники с сущностно
разными знаниями, опытом
и позициями)

2

Открытость (готовые
слушать друг друга и
принимать во внимание
контрдоводы)

3

Кооперативность
(способные к смене
позиций, чтобы достичь
согласия)



Что для этого нужно?

1

Значимый диссенсус
(собеседники с существенно разными знаниями, опытом и позициями)

2

Открытость (готовые слушать друг друга и принимать во внимание контрдоводы)

3

Кооперативность
(способные к смене позиций, чтобы достичь согласия)

Что нам мешает?



Эффект ложного консенсуса (склонность проецировать свой способ мышления на других)

Чувство уязвимости
(собеседники воспринимают диалог как нечто опасное, нервное, угрожающее)

Win-Lose модель
(представление, что мы не можем прийти к результату, когда все счастливы)

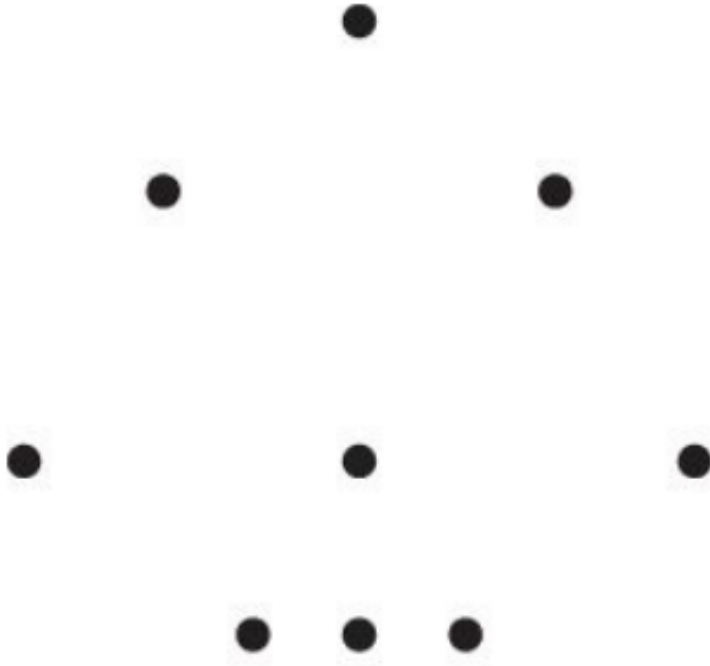
Какие условия делиберации здесь не выполнены?



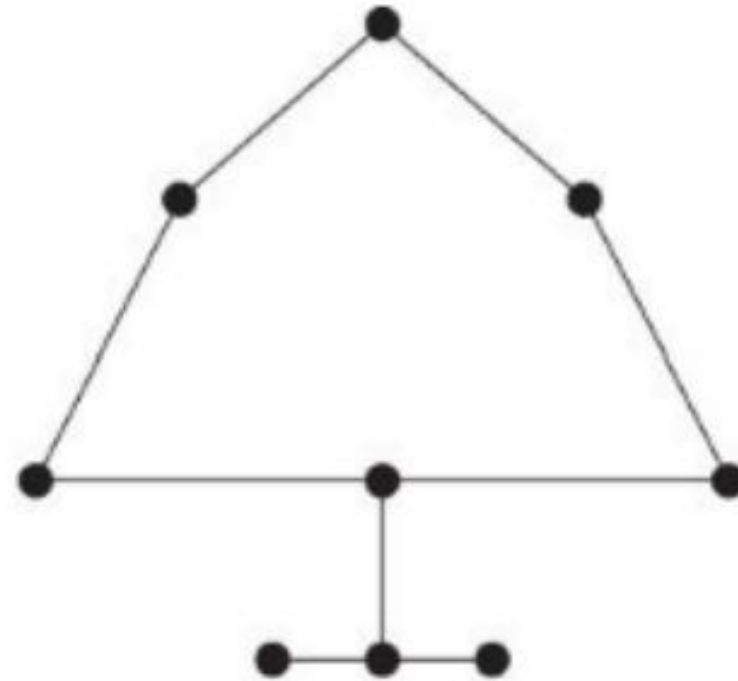
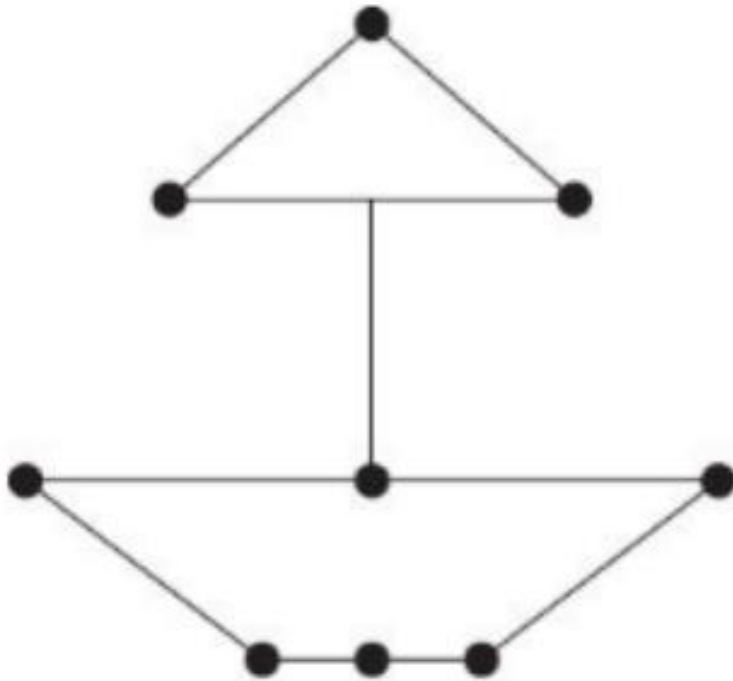
1. **Значимый диссенсус**
2. **Открытость**
3. **Кооперативность**



Соедините точки, чтобы получилась какая-то фигура

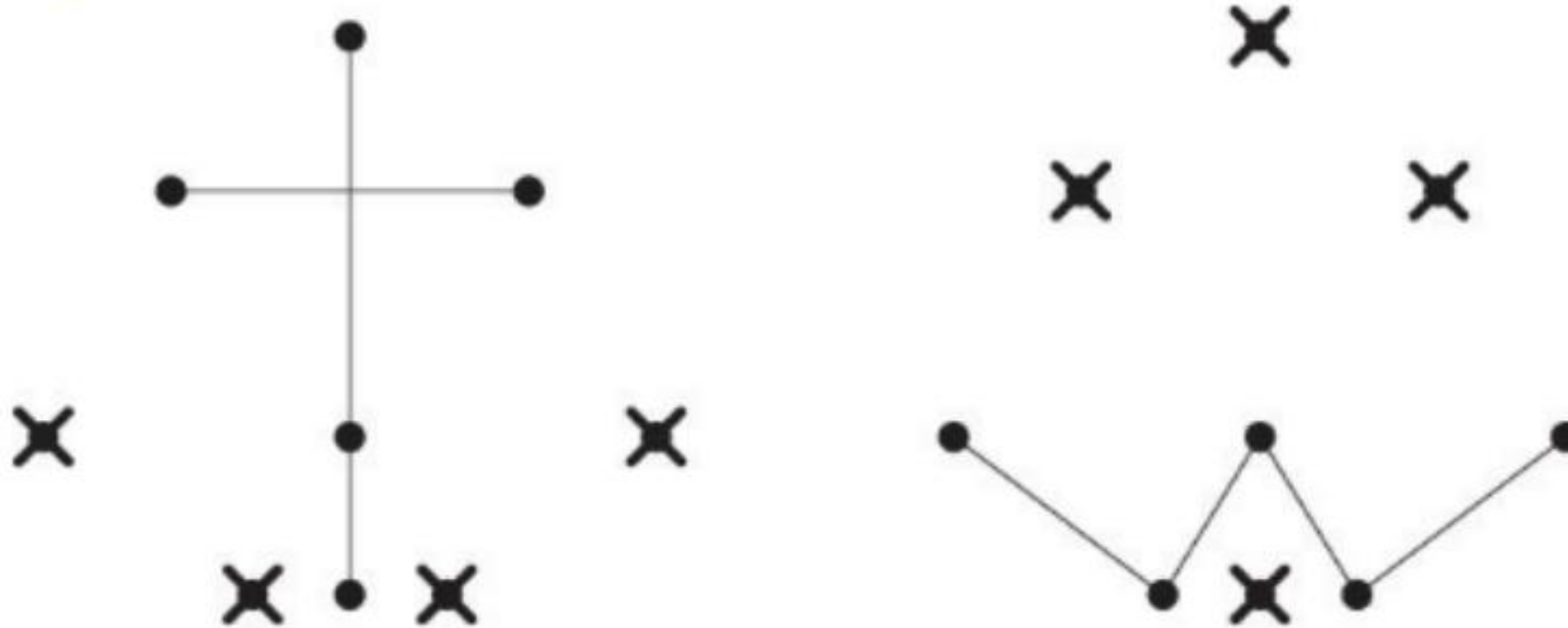


Если стороны ГОТОВЫ сотрудничать





Если стороны НЕ ГОТОВЫ сотрудничать



**Какие
КОГНИТИВНЫЕ
искажения
мешают нам
понять друг
друга?**



Эффект ложного консенсуса



**Люди считают, что
большинство остальных
думают так же, как они**

- Вы могли бы 30 минут ходить вокруг общежития своего колледжа, надев рекламный щит «Ешьте в кафе У ДЖО»?
- Одни студенты согласились, другие отказались
- Представители обеих групп предположили, что около 2/3 студентов, живущих в общежитии, сделали бы тот же выбор, что и они

Парадокс Абилина



**Люди могут принять решение,
не выгодное никому, из-за того,
что каждый молчаливо считает,
будто его цели противоречат
целям группы**

- Тесть: а не съездить ли нам в Абилин?
- Жена: звучит неплохо
- Муж: да, неплохо – надеюсь, и твоя мама не откажется
- Теща: конечно, поехали; я давно не была в Абилине
- ...
- Неплохая была поездка, правда?...
- Нет! Нет! Нет!

Фундаментальная ошибка атрибуции



**Свои ошибки люди склонны
объяснять обстоятельствам, а
чужие – качествами самого
человека; успехи же – наоборот**

- Две группы студентов слушают речь «за Кастро»
- 1 группе говорят, что оратор выбрал тему свободно, а 2 – что тема была ему предписана: (а) сам написал работу, (б) выступил в дискуссии, (в) участвовал в психологическом тесте
- Представители обеих групп приписали позицию оратора его личности: (а) он сам поддерживает Кастро; (б, в) наоборот



Какие из этих искажений вам регулярно встречаются в трудных диалогах?

1. Эффект ложного консенсуса

Люди по дефолту предполагают, что большинство думает так же, как они

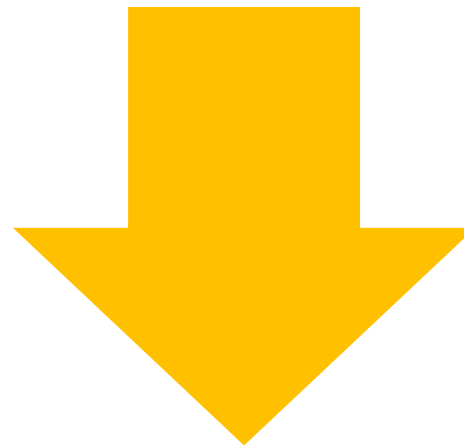
2. Парадокс Абилина

Каждый молчаливо считает, будто его цели противоречат целям группы, и поэтому не хочет спорить

3. Фундаментальная ошибка атрибуции

Свои ошибки люди склонны объяснять обстоятельствам, а чужие – качествами самого человека (успехи же – наоборот)

Два направления работы



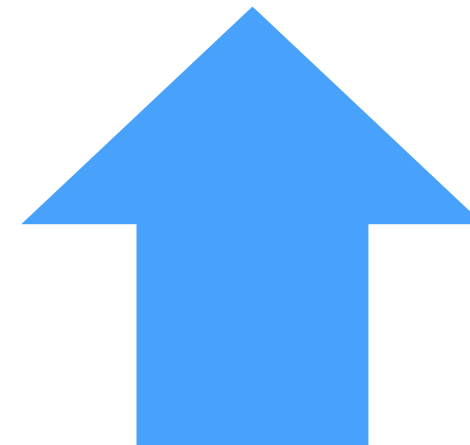
Decision
making

Выработка
решения



Sense
making

Создание
смыслов



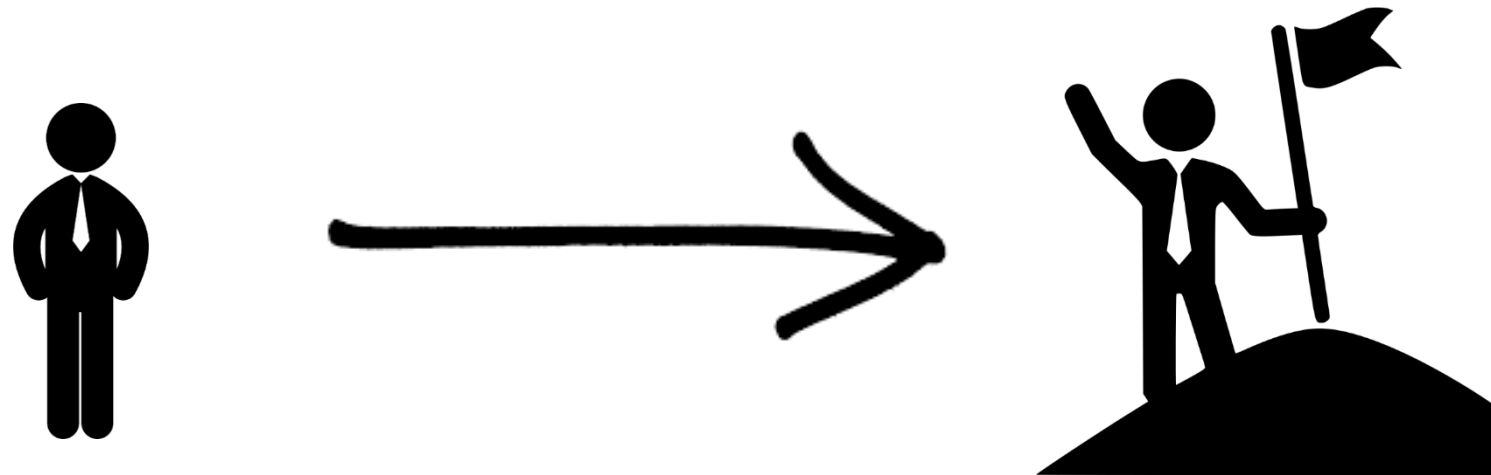
**Каково
практическое
значение
наших
решений?**



Агент, цель, действие



- **G (goal)** – практическая цель
- **A (action)** – действие
- **a (agent)** – действующий индивид



Уолтон Д. Аргументы ad hominem: характер, рассуждение и практическое обоснование (2000)

Практический силлогизм



Я хочу пить

***Можно утолить
жажду, выпив этот
стакан воды***

***Следовательно, с
моей стороны будет
разумно выпить
этот стакан воды***

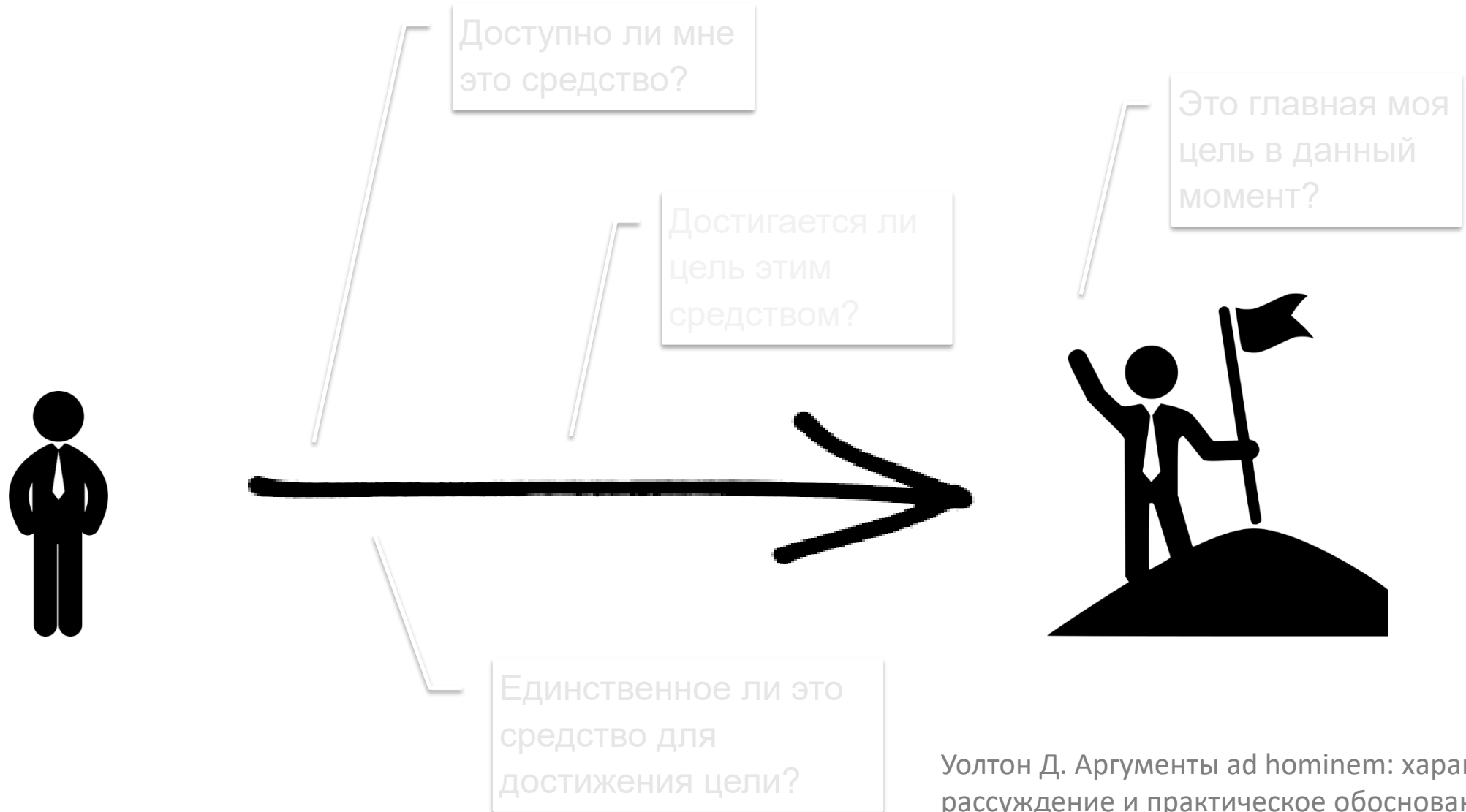
G является целью а

а считает, что совершение
действия А является средством
достижения цели G



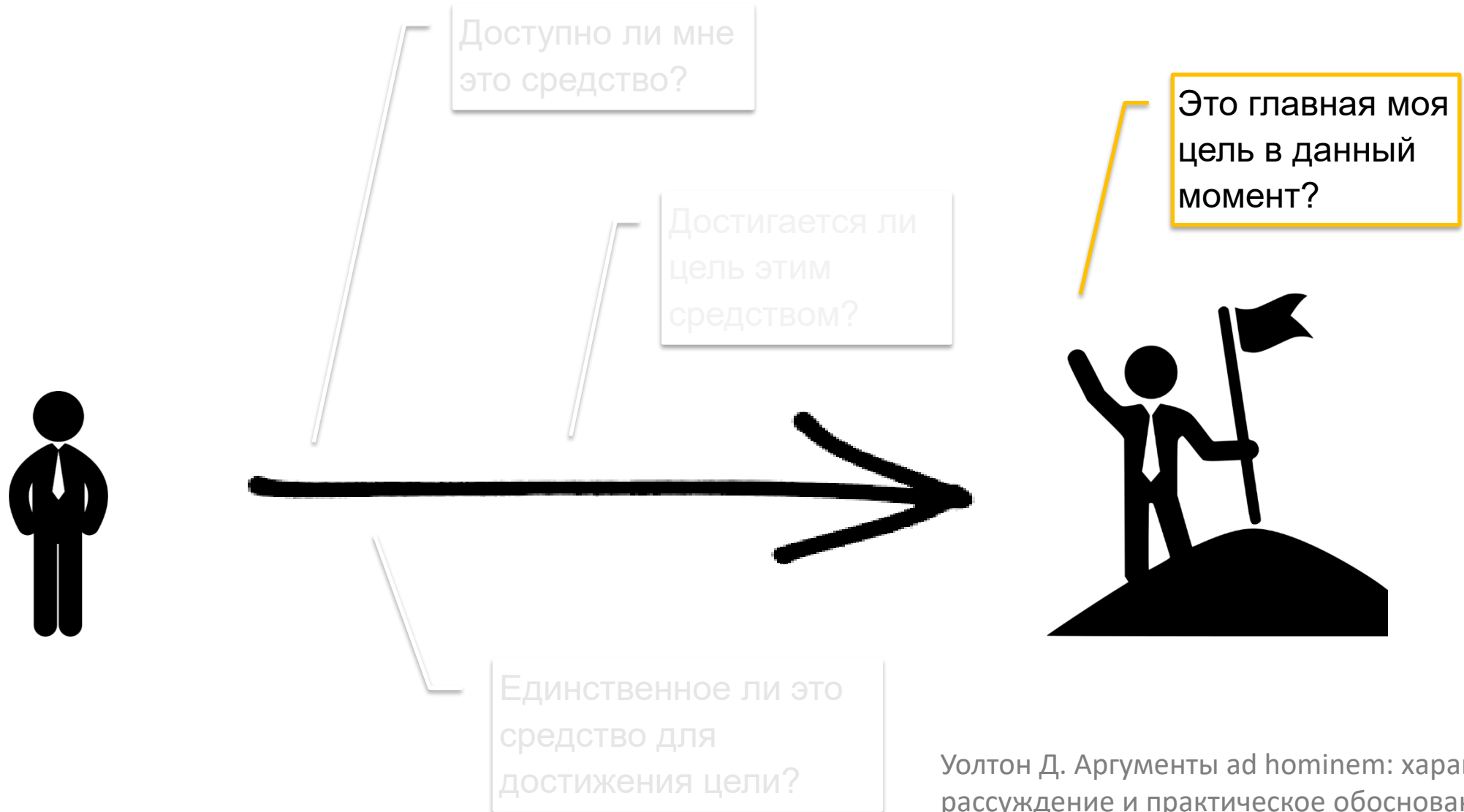
а делает вывод, что совершение
действия А является
практически разумной линией
поведения

Метод «4 ключевых вопросов»



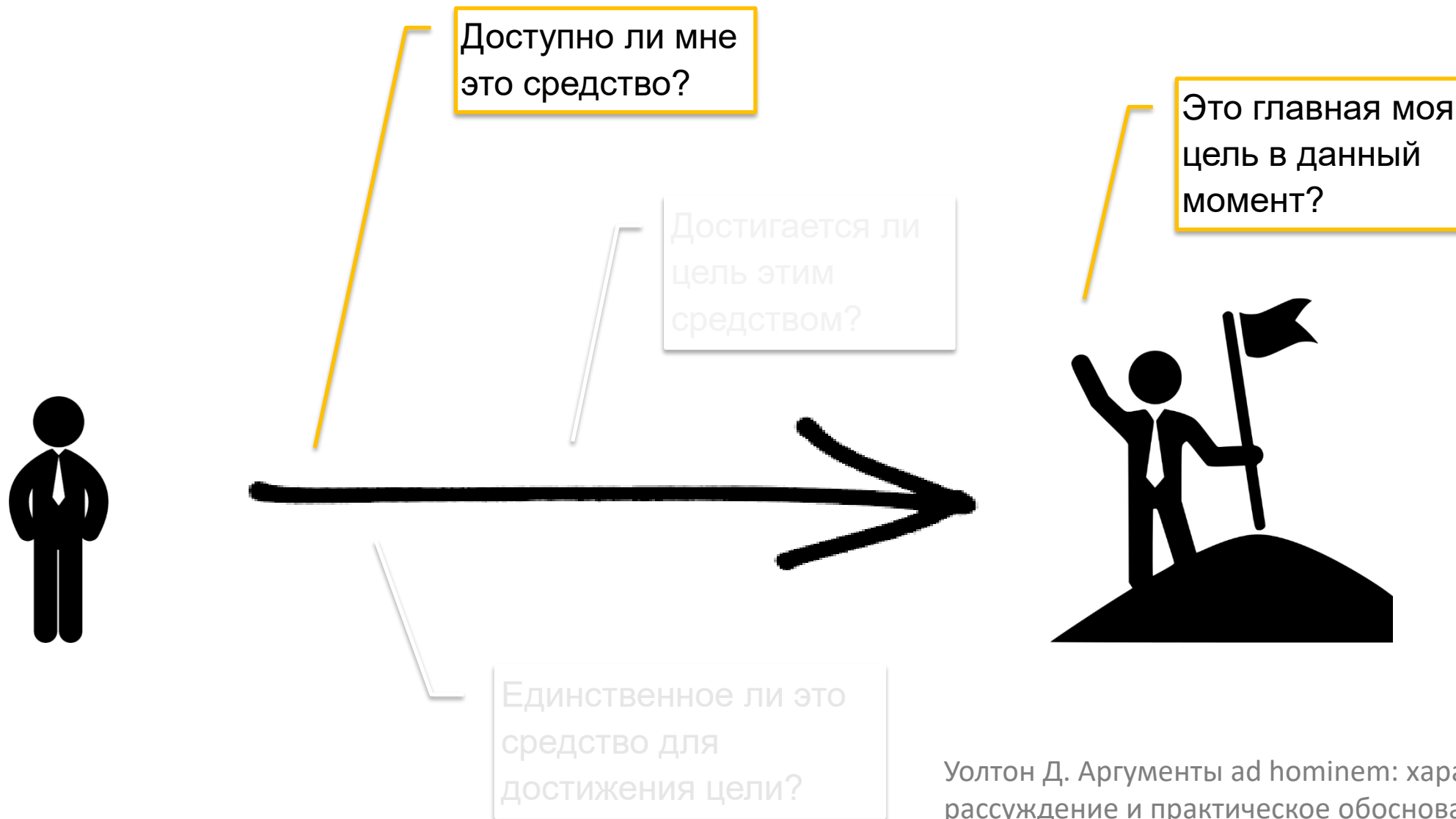
Уолтон Д. Аргументы ad hominem: характер, рассуждение и практическое обоснование (2000)

Метод «4 ключевых вопросов»



Уолтон Д. Аргументы ad hominem: характер, рассуждение и практическое обоснование (2000)

Метод «4 ключевых вопросов»



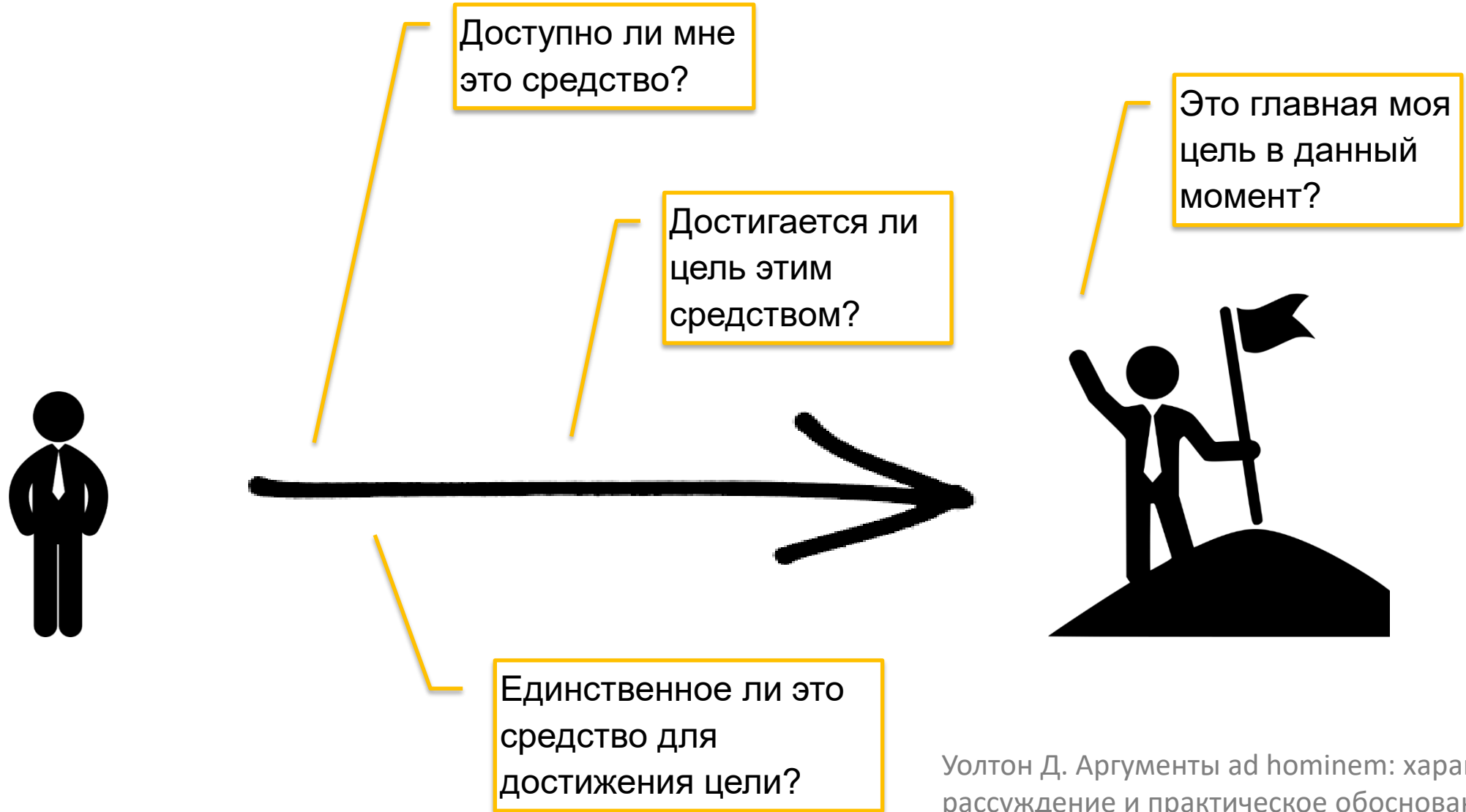
Уолтон Д. Аргументы ad hominem: характер, рассуждение и практическое обоснование (2000)

Метод «4 ключевых вопросов»



Уолтон Д. Аргументы ad hominem: характер, рассуждение и практическое обоснование (2000)

Метод «4 ключевых вопросов»



Уолтон Д. Аргументы ad hominem: характер, рассуждение и практическое обоснование (2000)

Выберите самые важные вопросы



1. Это точно главная цель в данный момент?

2. Доступно ли данное средство?

3. Достигается ли цель данным средством?

4. Единственное ли это средство для данной цели?

- Мне нужно продать машину, потому что я должен выплачивать ипотеку
- Иван должен поступить в университет, потому что ему нужно получить высокооплачиваемую работу
- Пойдем ограбим банк, ведь нам очень нужны деньги

Выберите самые важные вопросы



1. Это точно главная цель в данный момент?

2. Доступно ли данное средство?

3. Достигается ли цель данным средством?

4. Единственное ли это средство для данной цели?

- Мне нужно продать машину, потому что я должен выплачивать ипотеку
- Иван должен поступить в университет, потому что ему нужно получить высокооплачиваемую работу
- Пойдем ограбим банк, ведь нам очень нужны деньги

Выберите самые важные вопросы



1. Это точно главная цель в данный момент?

2. Доступно ли данное средство?

3. Достигается ли цель данным средством?

4. Единственное ли это средство для данной цели?

- Мне нужно продать машину, потому что я должен выплачивать ипотеку
- Иван должен поступить в университет, потому что ему нужно получить высокооплачиваемую работу
- Пойдем ограбим банк, ведь нам очень нужны деньги

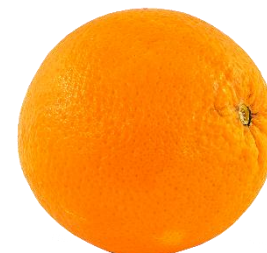
Восхождение к общей цели



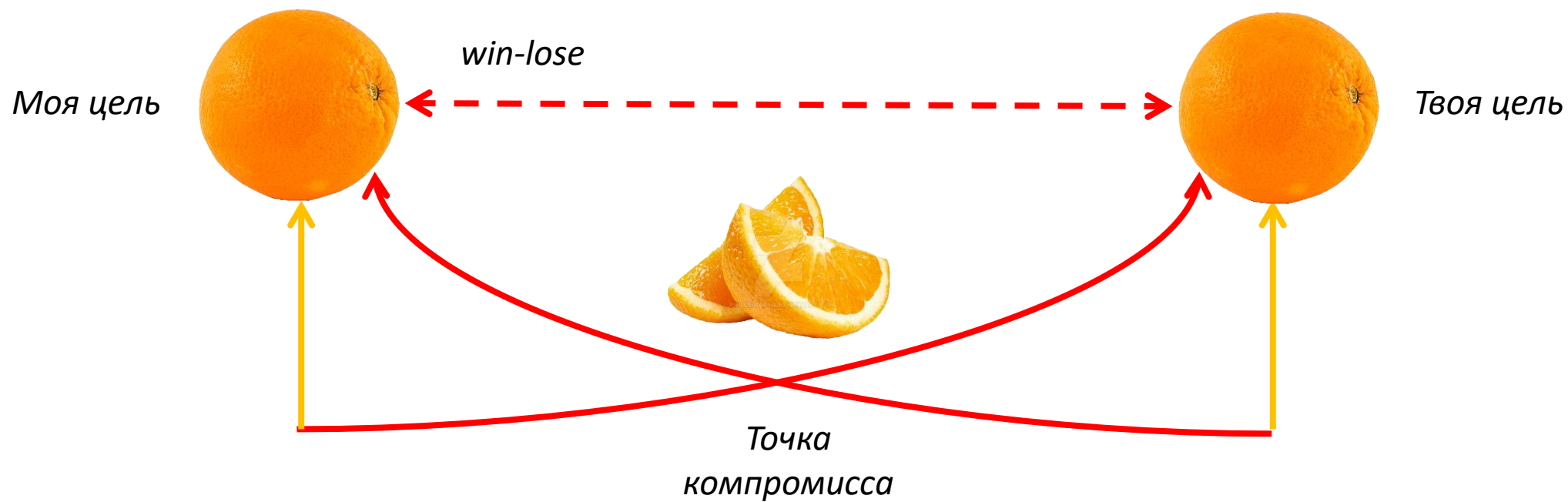
Моя цель



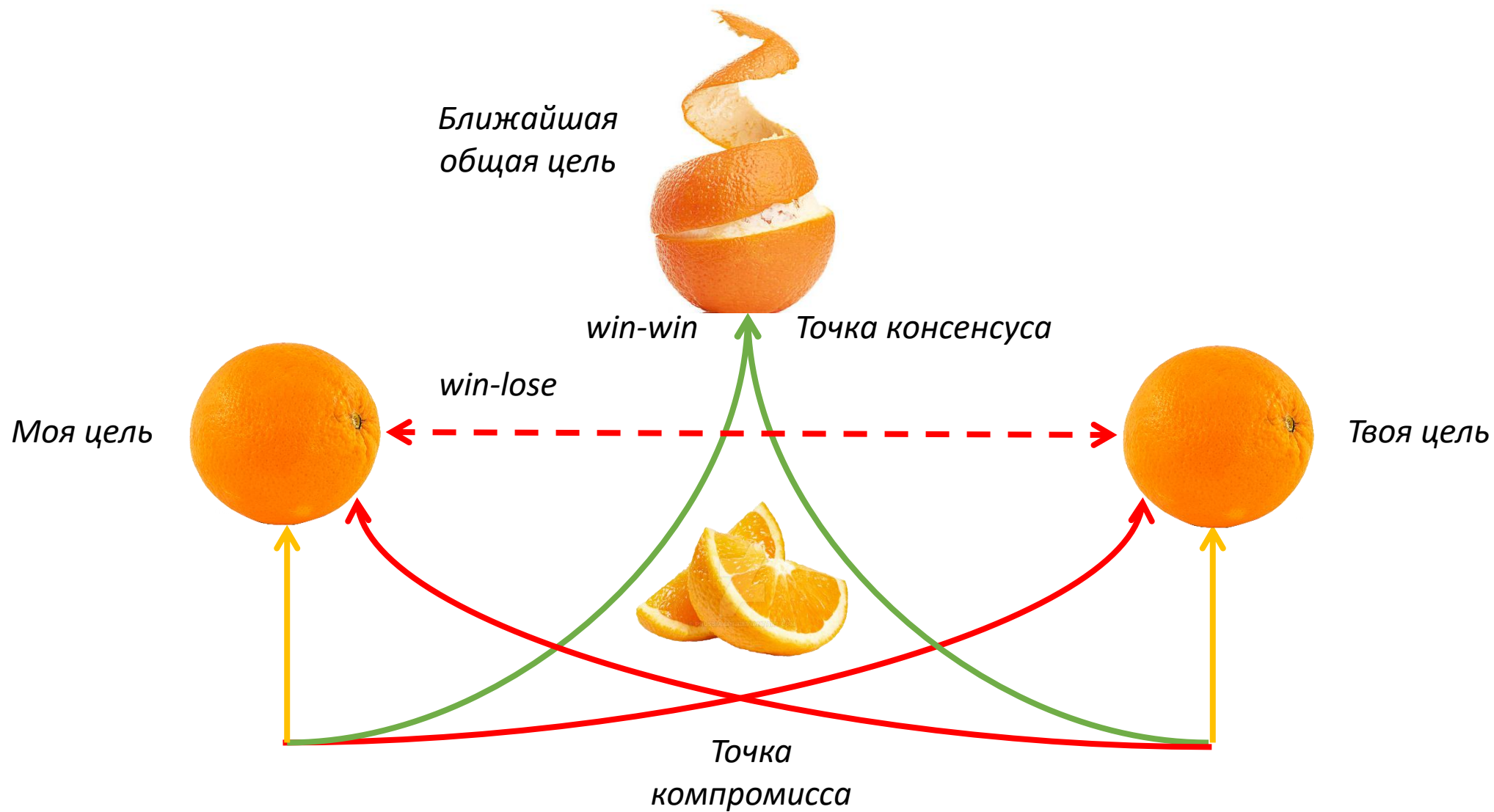
Твоя цель



Восхождение к общей цели



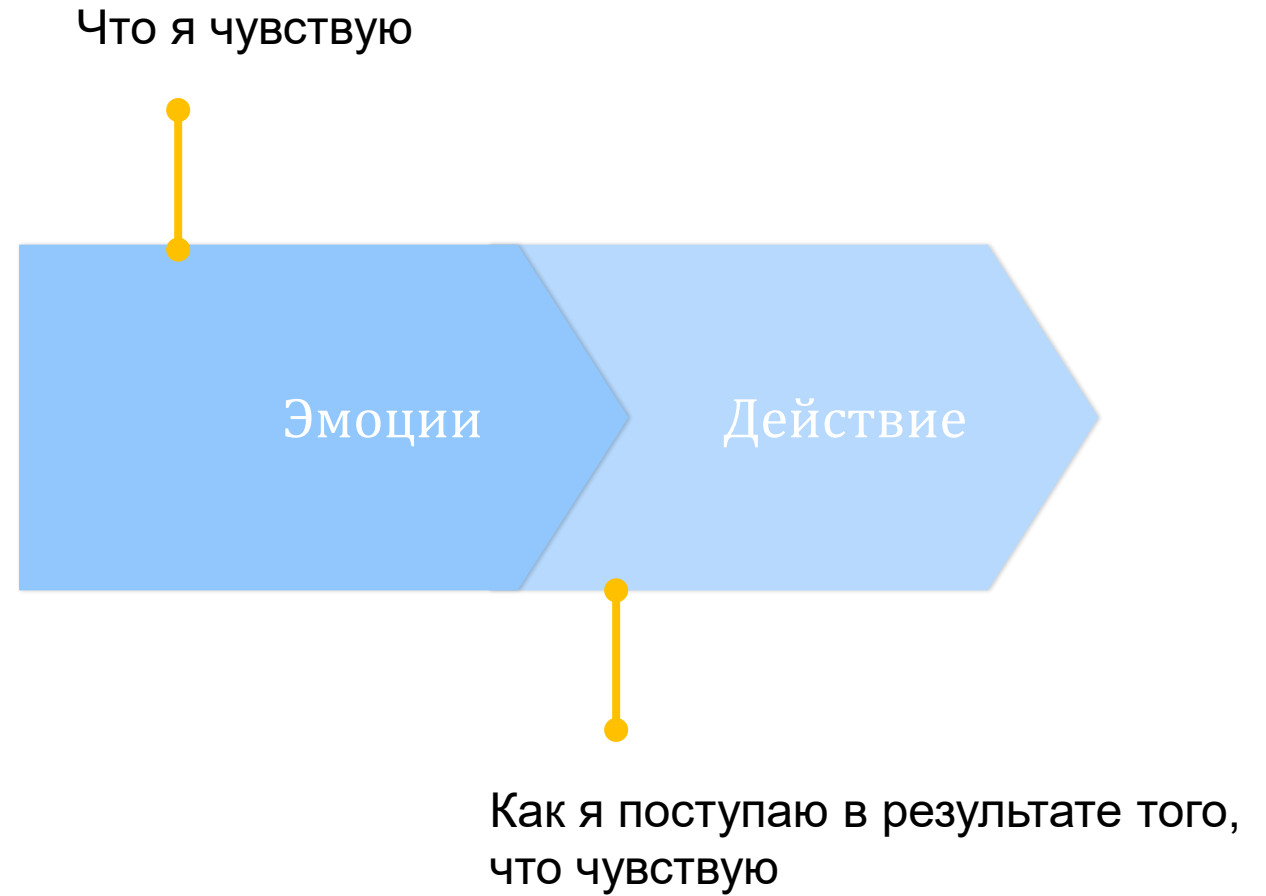
Восхождение к общей цели



**Каково
символическое
значение наших
решений?**



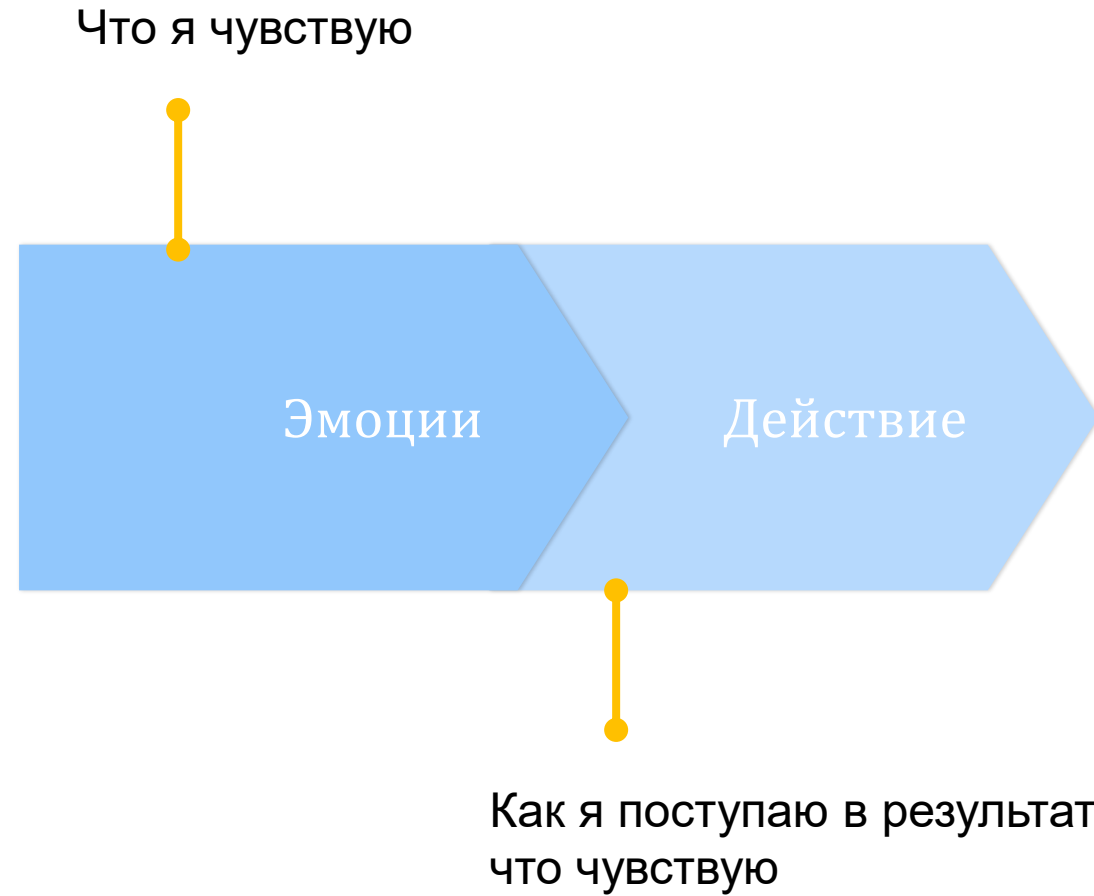
Путь к Действию (обычная ситуация)



Путь к Действию (обычная ситуация)



**Мы не можем понять,
что именно происходит,
пока не разберемся, с
чего все началось**

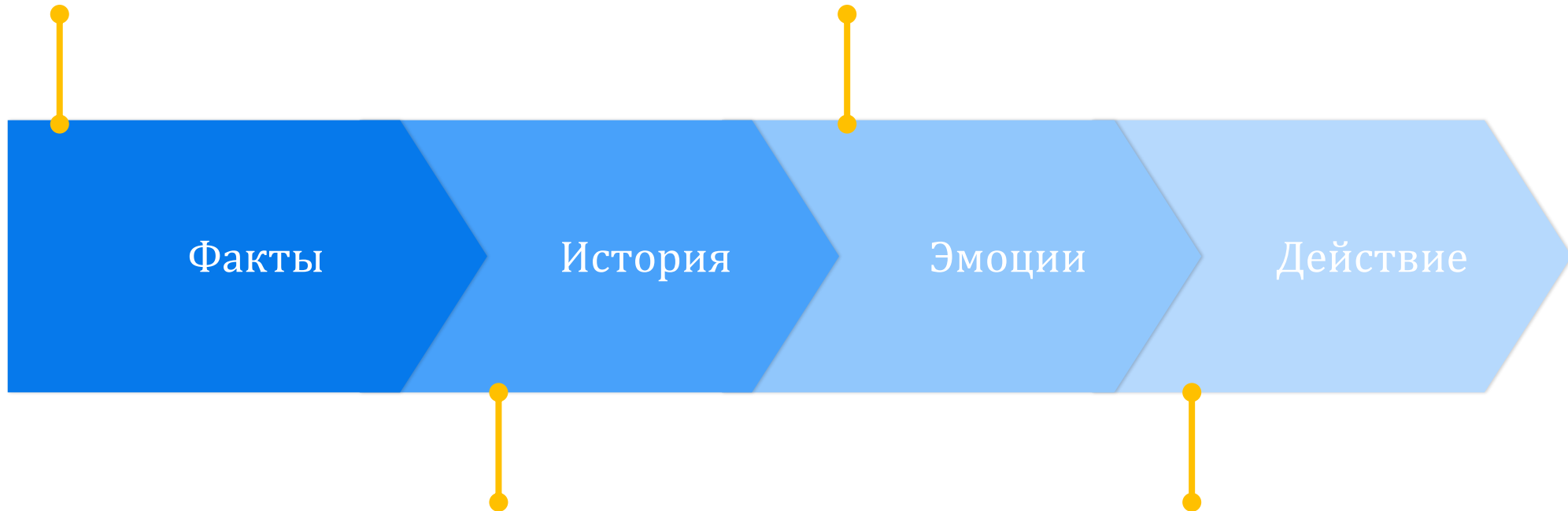


Путь к Действию (полная картина)



Что именно произошло

Что я из-за этого чувствую



Моё видение того, что произошло

Как я поступаю в результате того, что чувствую и понимаю

Назад к началу Пути



1

Обратите внимание на свое поведение

Как ваши действия выглядят со стороны?

Если бы их сняли на телефон и выложили на YouTube, как бы это выглядело?

2

Осознайте, что вы чувствуете

Не торопитесь, эмоции нужно правильно назвать

3

Проанализируйте свою историю

Важно поставить под сомнение иллюзию, будто чувство, испытываемое вами в данный момент, — это *единственно правильная* эмоция в данных обстоятельствах

4

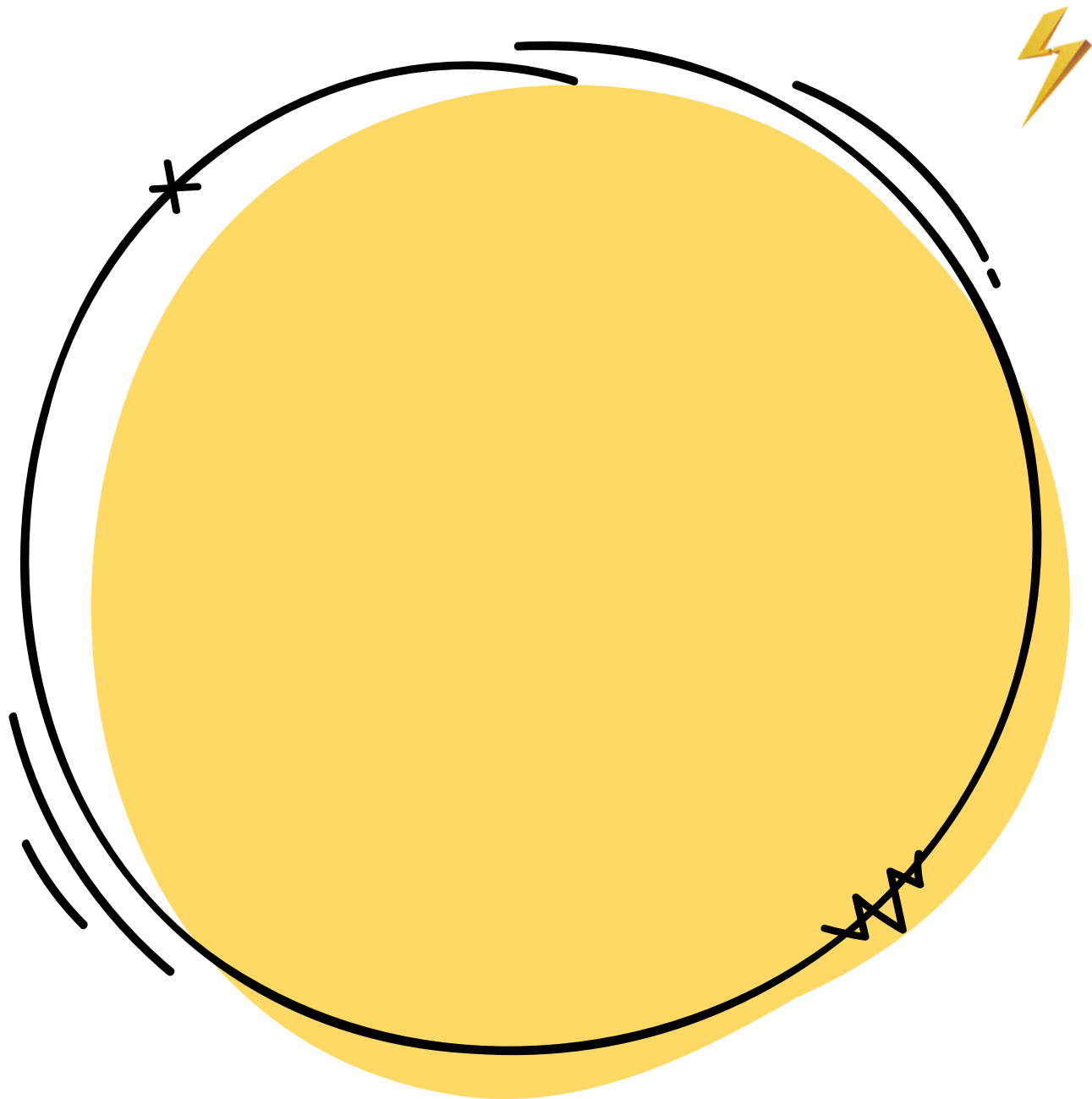
Вернитесь к фактам

Отделите факты от их интерпретации.

Чтобы не спутать историю с фактом, всегда обращайте внимание на сильные, эмоциональные, оценочные выражения

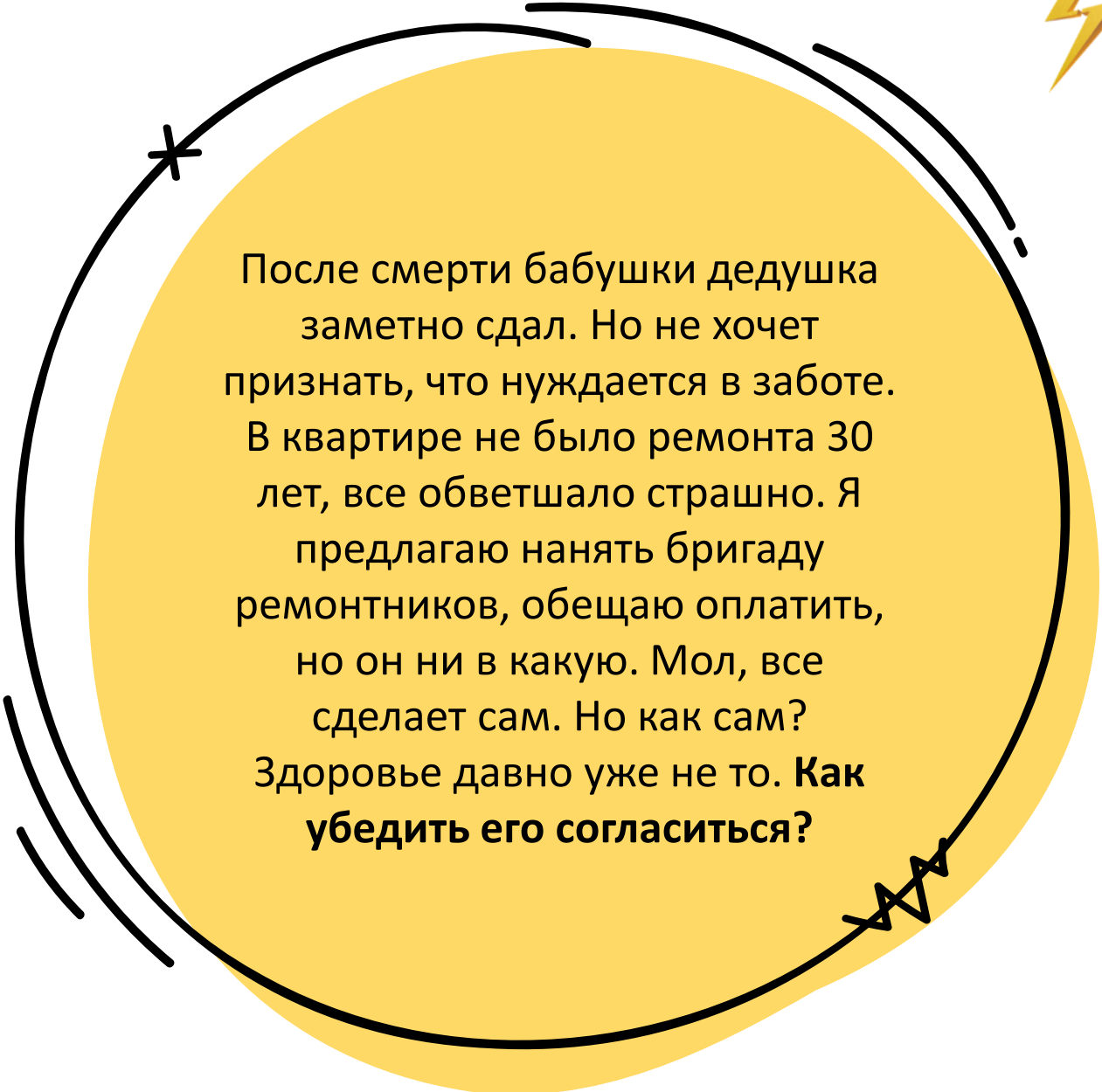
Предоставьте ДОСТУП к своему видению

- Делитесь фактами
- Описывайте свою историю
- Спрашивайте собеседников об их видении
- Тактично избегайте категоричности
- Убеждайте (а не давите)
- Приглашайте предложить способ проверки



Предоставьте ДОСТУП к своему видению

- Делитесь фактами
- Описывайте свою историю
- Спрашивайте собеседников об их видении
- Тактично избегайте категоричности
- Убеждайте (а не давите)
- Приглашайте предложить способ проверки



После смерти бабушки дедушка заметно сдал. Но не хочет признать, что нуждается в заботе. В квартире не было ремонта 30 лет, все обветшало страшно. Я предлагаю нанять бригаду ремонтников, обещаю оплатить, но он ни в какую. Мол, все сделает сам. Но как сам? Здоровье давно уже не то. **Как убедить его согласиться?**

Общий фонд смысла

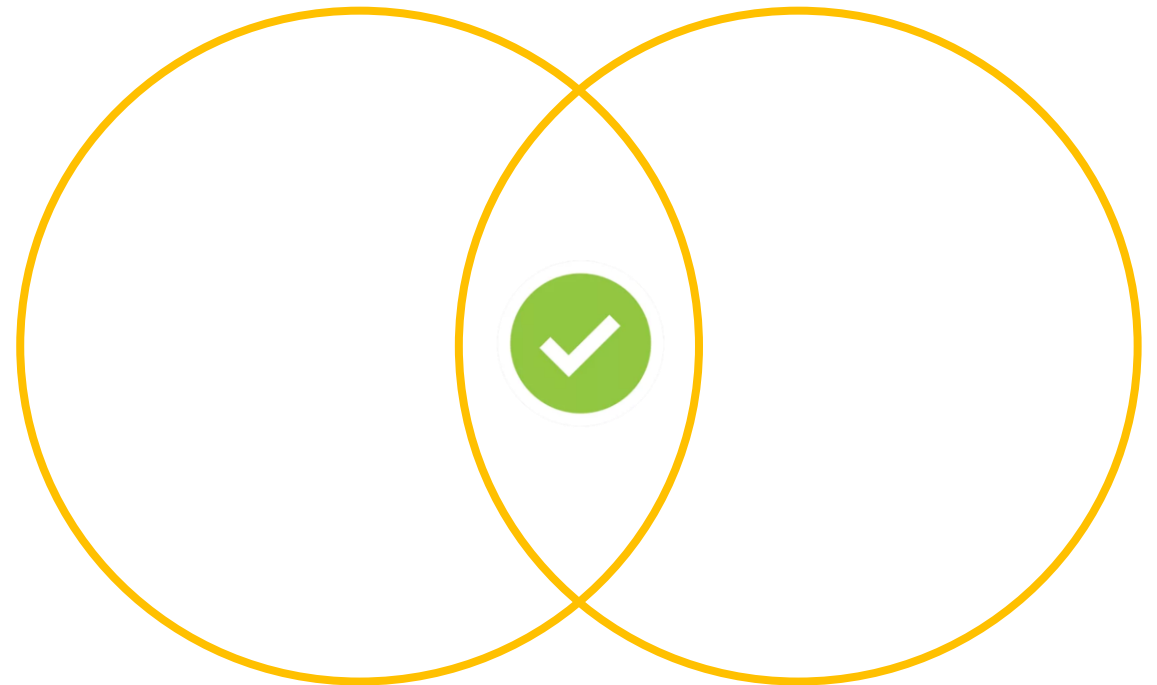
Пространство понимания,
которое создаётся
общими усилиями всех
участников диалога



Метод СРС



- **Соглашайтесь**
 - Нет смысла спорить о том, в чём вы уже согласны
 - Согласие успокаивает и делает диалог продуктивнее
- **Расширяйте зону согласия**
 - Добавить важные факты и тем
 - раздвинуть горизонт – значит сделать диалог продуктивнее
- **Сравнивайте**
 - Обнаружение принципиальных разногласий на фоне большой зоны согласия позволяет конструктивно искать решение



Метод СРС



- **Соглашайтесь**
 - Нет смысла спорить о том, в чём вы уже согласны
 - Согласие успокаивает и делает диалог продуктивнее
- **Расширяйте зону согласия**
 - Добавить важные факты и тем раздвинуть горизонт – значит сделать диалог продуктивнее
- **Сравнивайте**
 - Обнаружение принципиальных разногласий на фоне большой зоны согласия позволяет конструктивно искать решение



Метод СРС



- **Соглашайтесь**
 - Нет смысла спорить о том, в чём вы уже согласны
 - Согласие успокаивает и делает диалог продуктивнее
- **Расширяйте зону согласия**
 - Добавить важные факты и тем раздвинуть горизонт – значит сделать диалог продуктивнее
- **Сравнивайте**
 - Обнаружение принципиальных разногласий на фоне большой зоны согласия позволяет конструктивно искать решение





Это хороший ответ?



- Ты должен больше зарабатывать, потому что без денег мы не сможем поехать в отпуск.
- Какая же ты меркантильная, вечно у тебя деньги на первом месте!

Это хороший ответ?



- Ты должен больше зарабатывать, потому что без денег мы не сможем поехать в отпуск.
-  - Какая же ты меркантильная, вечно у тебя деньги на первом месте!
-  - Дорогая, с согласен с тобой в главном: мы должны отдыхать и проводить время вместе. И спасибо, что напомнила про планирование отпуска - я часто все откладываю на последний момент. К сожалению, сейчас у нас в фирме мало заказов. Но я знаю пару способов оптимизировать наш семейный бюджет. Может, начнем понемногу откладывать, и тогда к лету накопится необходимая сумма?

Как критиковать, чтобы вас услышали?



Правила
Анатолия
Рапопорта

1. Попробуйте выразить позицию своего оппонента так ясно, живо и объективно, чтобы он признался: “Спасибо, я бы и сам лучше не сказал”
2. Перечислите всё, с чем вы согласны (особенно если с этим согласны не все)
3. Перечислите, чему вы научились у оппонента
4. Только после этого вы вправе сказать хоть слово критики

Дочь решила бросить учебу и путешествовать автостопом



Хватит! Ну чего ты всегда суешься со своими советами? У меня своя голова на плечах. Это моя жизнь, я не хочу повторять твои ошибки. Хочу следовать своей мечте!



1. Попробуйте выразить позицию своего оппонента так ясно, живо и объективно, чтобы он признался: “Спасибо, я бы и сам лучше не сказал”
2. Перечислите всё, с чем вы согласны (особенно если с этим согласны не все)
3. Перечислите, чему вы научились у оппонента
4. Только после этого вы вправе сказать хоть слово критики

Чек-лист делиберативного диалога



- ☐ Я слушаю человека, а не просто верю своим впечатлениям о нем?
- ☐ Я точно понимаю, что он думает и чего хочет?
- ☐ Я знаю, где начался мой Путь к действию?
- ☐ Я отделил(а) факты от своей истории?
- ☐ Я наполняю общий фонд смысла?
- ☐ Я даю другим наполнить общий фонд смысла?

Литература



1. Дэниел Деннетт. Насосы интуиции и другие инструменты мышления. М.: АСТ, 2019
2. **К. Паттерсон, Дж. Гренни, Р. Макмиллан, Эл Свитцлер. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014**
3. Уолтон Д. Аргументы ad hominem: характер, рассуждение и практическое обоснование // Социологический журнал. 2000. № 3-4. С. С. 118-142
4. [Элиезер Юдковский. Ценности терминальные и инструментальные](#)
5. Douglas Walton, Fundamentals of Critical Argumentation, Cambridge University Press, 2012
6. Gary Furlong. The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict, 2005
7. Joseph Bessette. The Mild Voice of Reason: Deliberative Democracy and American Government. Chicago: University of Chicago Press, 1994