



Делиberация: 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?

Делибера- тивный 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 существенно разными знаниями, опытом и позициями)

2

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

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)

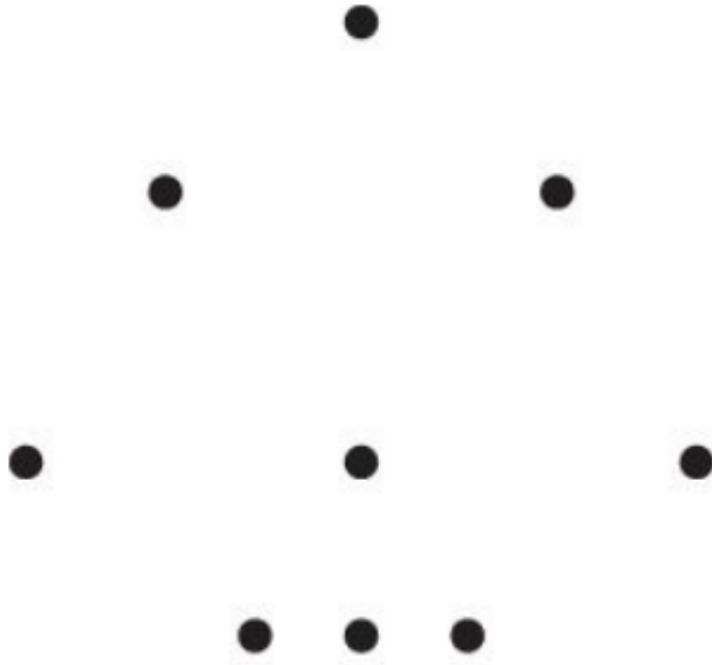
Какие условия делиberации здесь не выполнены?



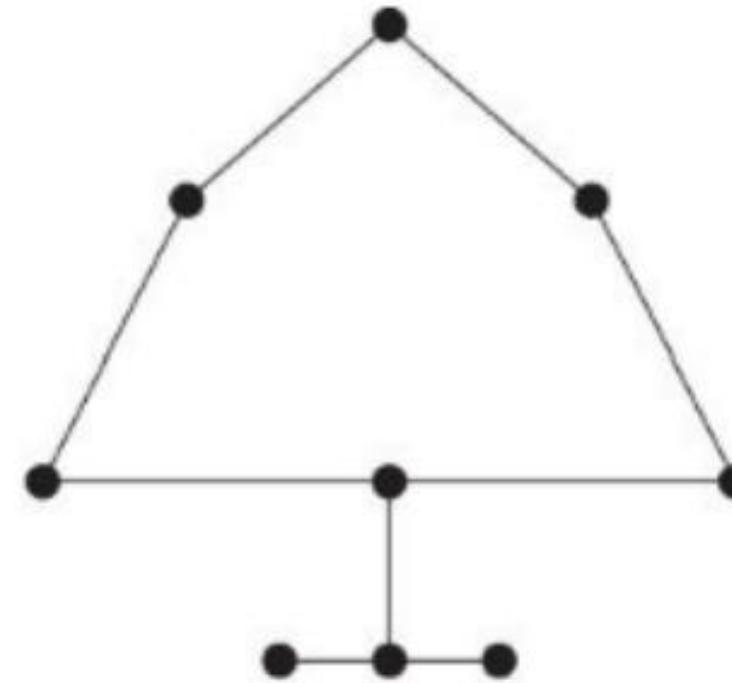
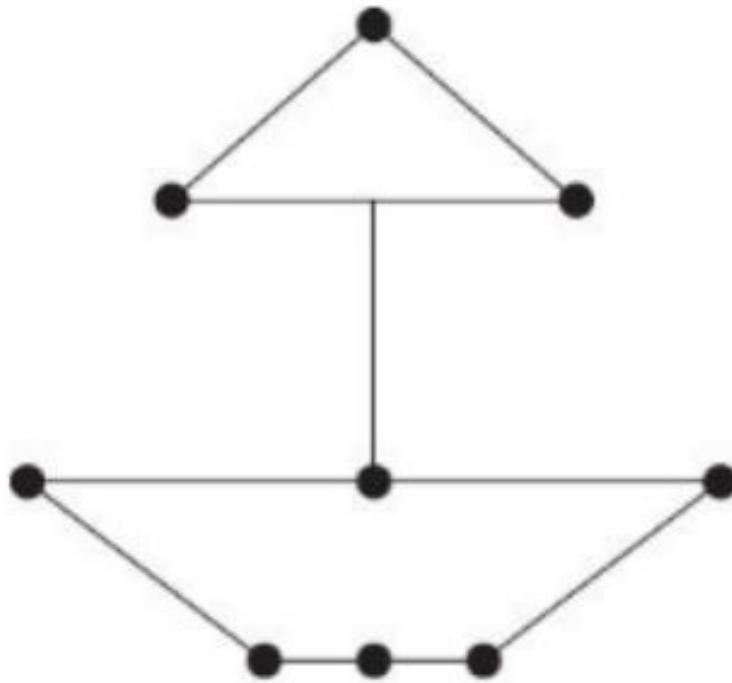
1. Значимый диссенсус
2. Открытость
3. Кооперативность



Соедините точки, чтобы получилась какая-то фигура

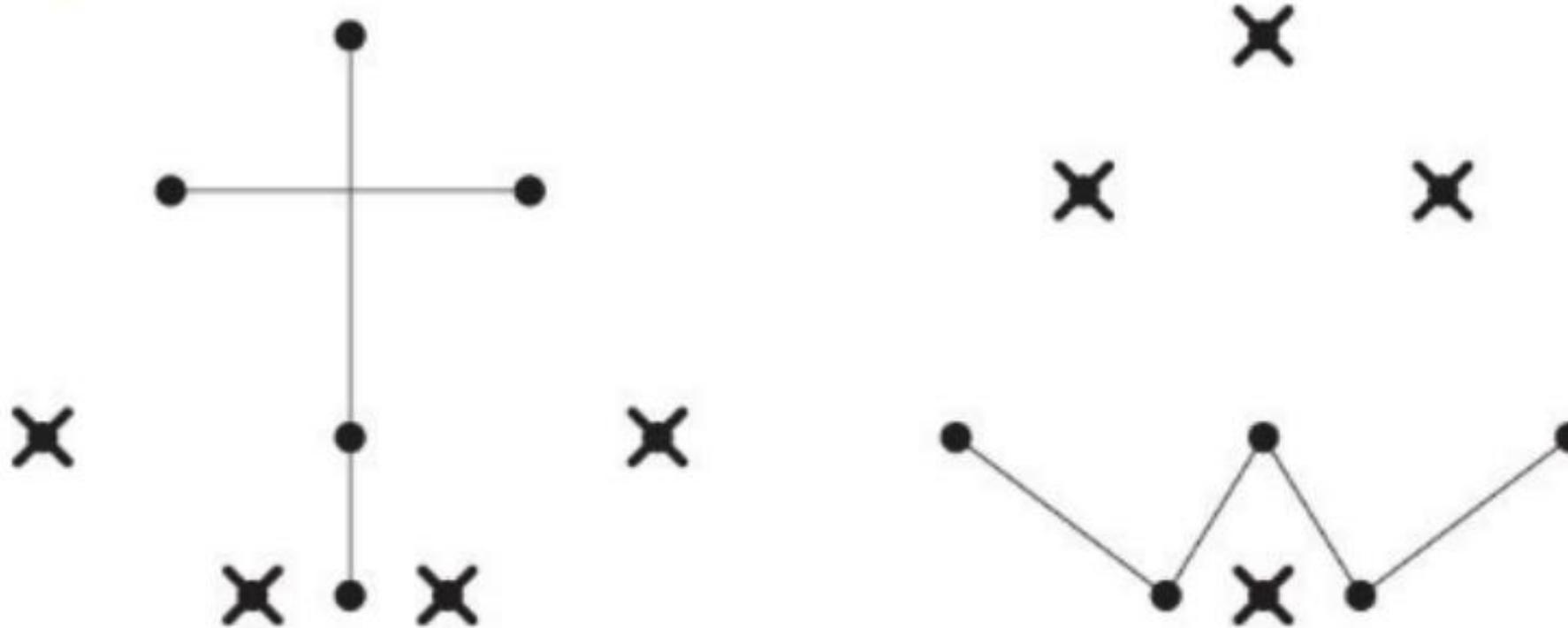


Если стороны ГОТОВЫ сотрудничать





Если стороны НЕ ГОТОВЫ сотрудничать



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



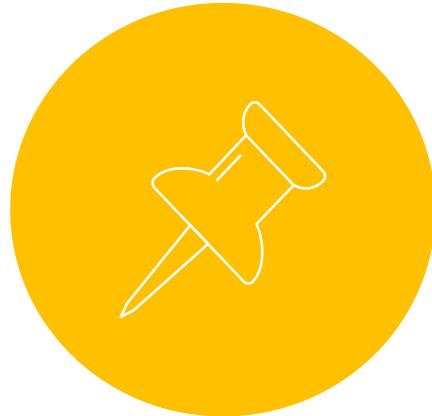
Эффект ложного консенсуса



**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

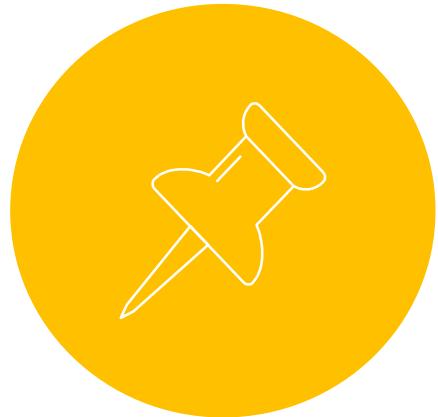
Парадокс Абилина



**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 teste
- 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

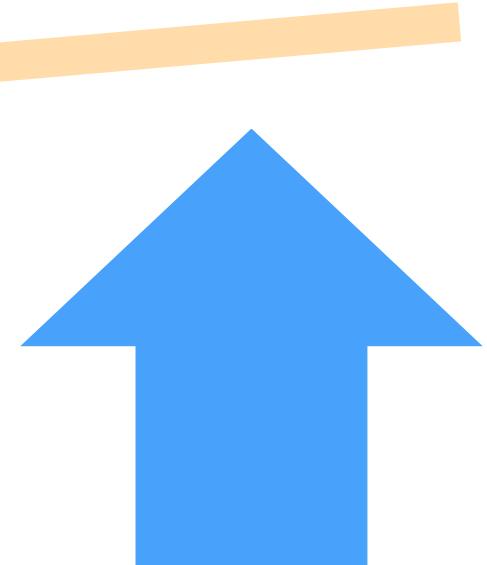
Свои ошибки люди склонны объяснять обстоятельствам, а чужие – качествами самого человека (успехи же – наоборот)

Два направления работы



Sense
making

Создание
смыслов



Decision
making

Выработка
решения



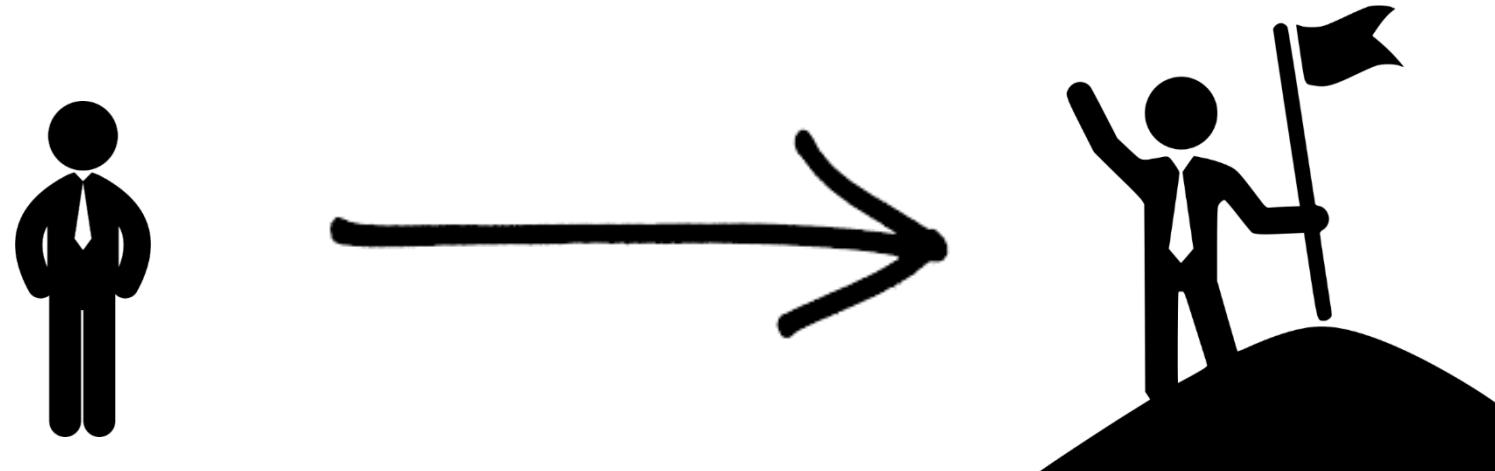
**Каково
практическое
значение
наших
решений?**



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

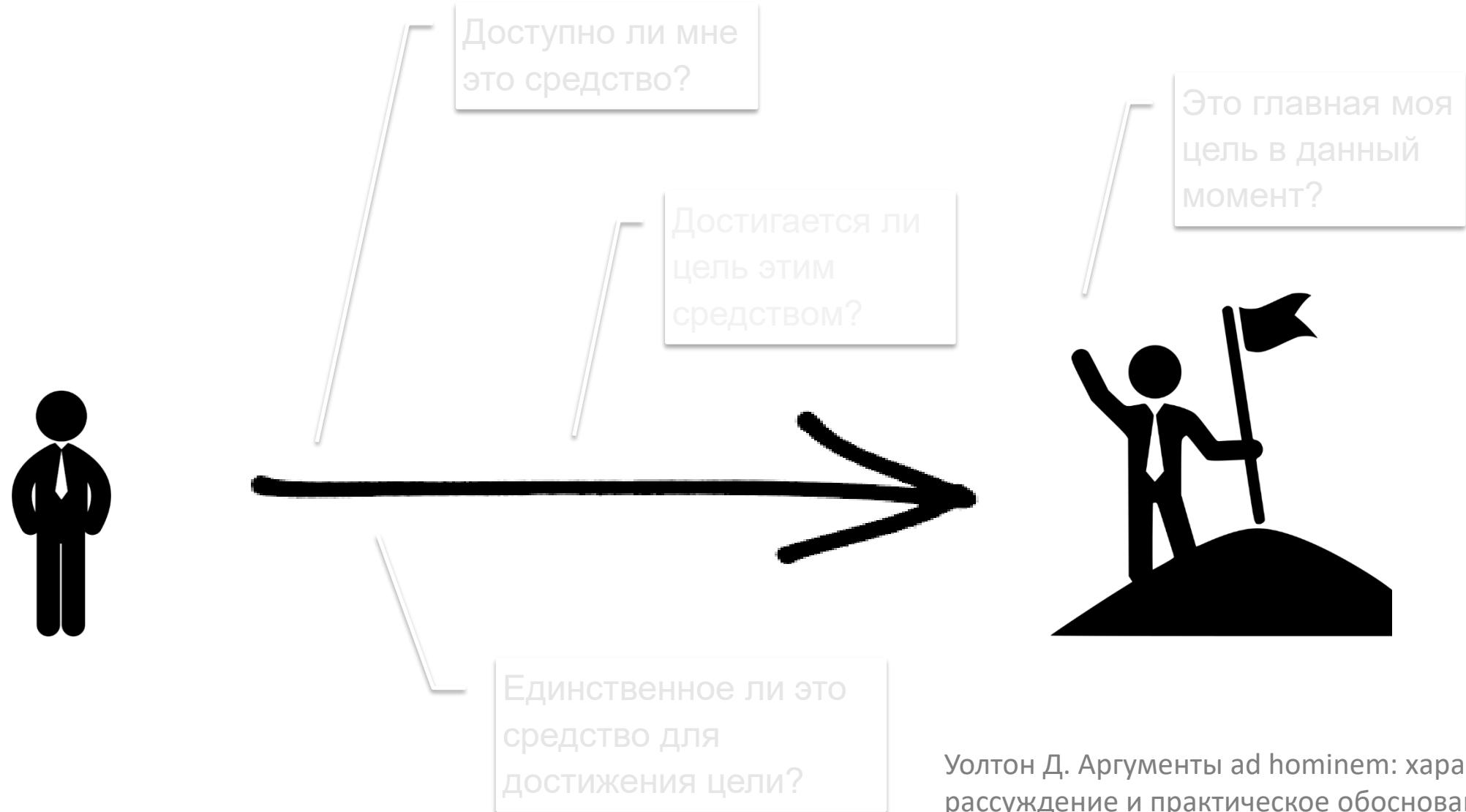
Следовательно, с
моей стороны будет
разумно выпить
этот стакан воды

G является целью a
a считает, что совершение
действия A является средством
достижения цели G



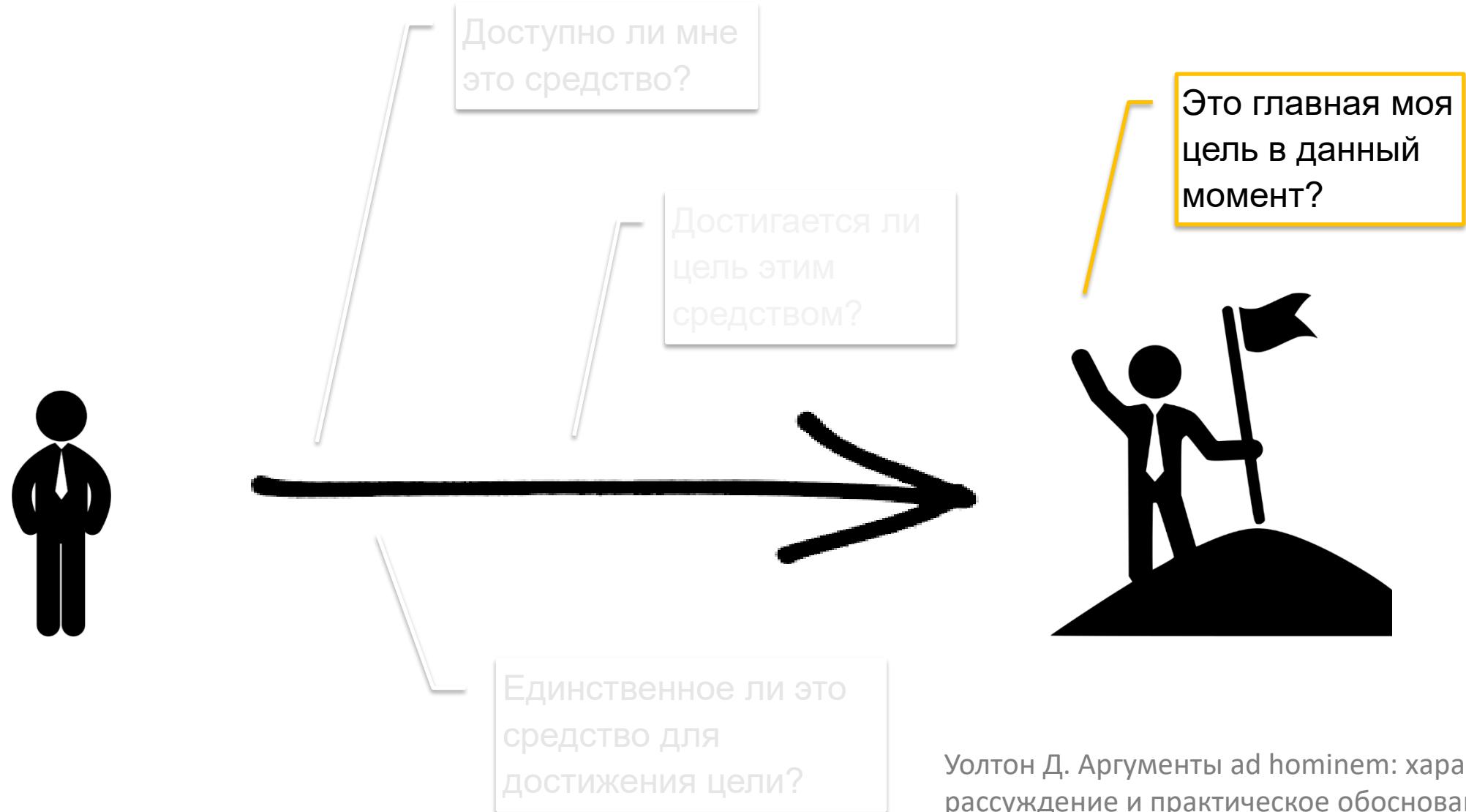
a делает вывод, что совершение
действия A является
практически разумной линией
поведения

Метод «4 ключевых вопросов»



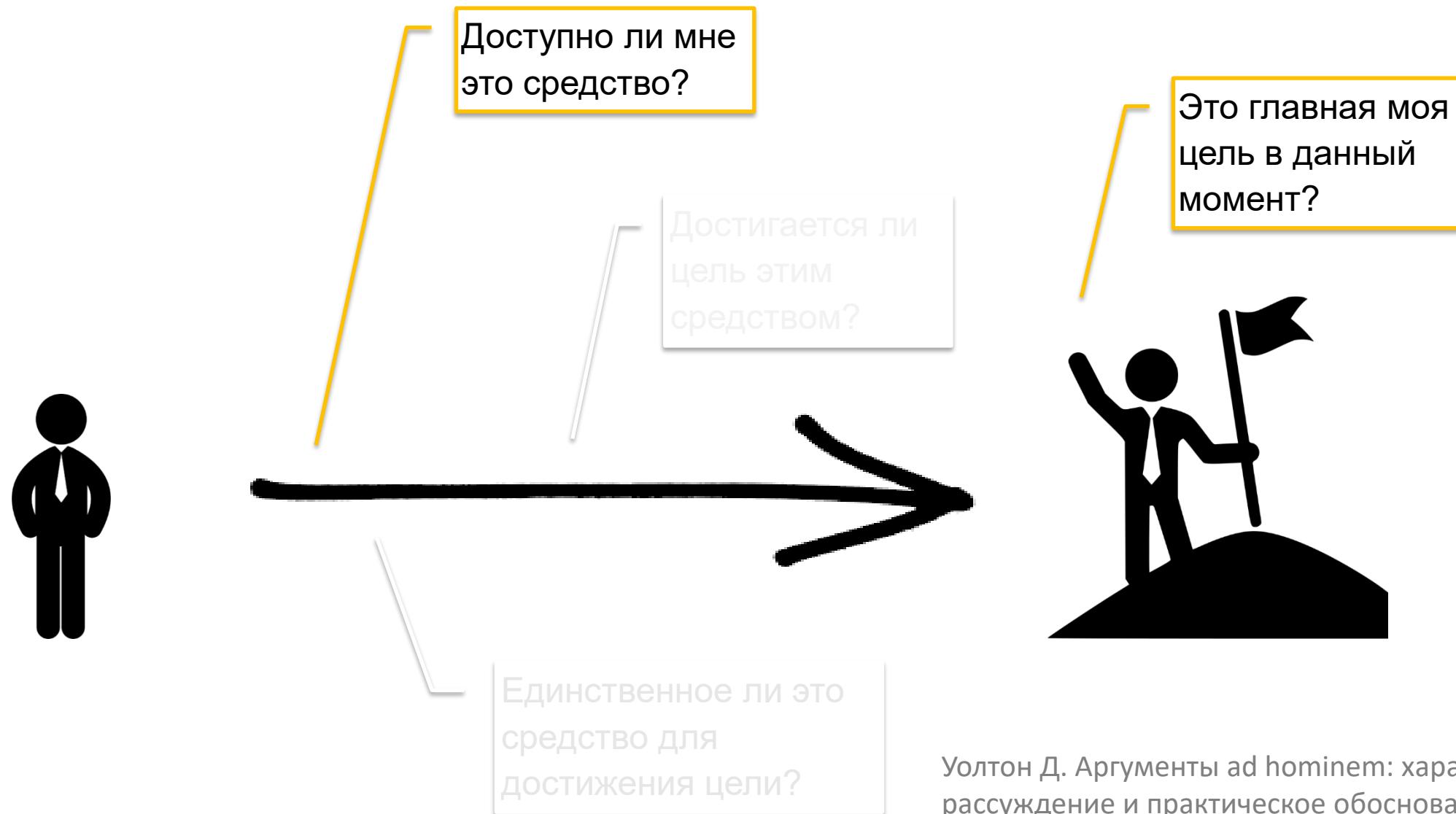
Уолтон Д. Аргументы *ad hominem*: характер, рассуждение и практическое обоснование (2000)

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?

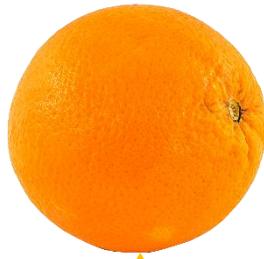
4. Единственное ли это
средство для данной цели?

- 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

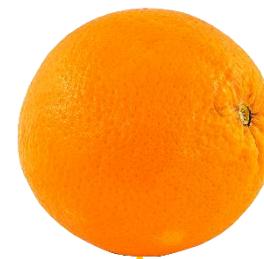
Восхождение к общей цели



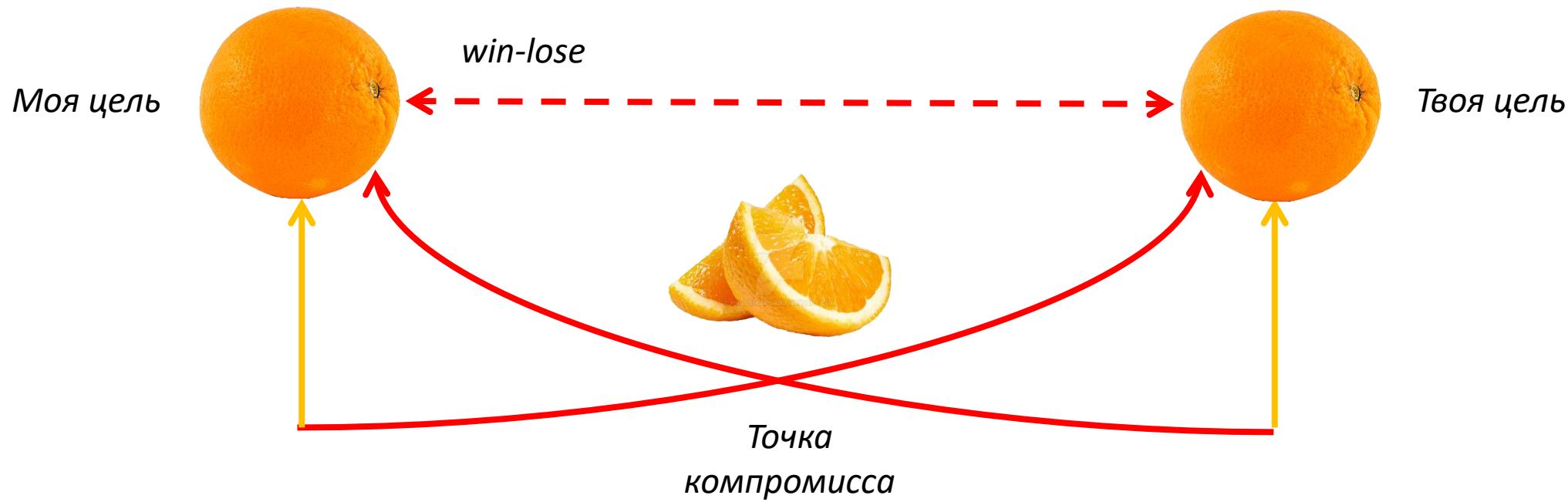
Моя цель



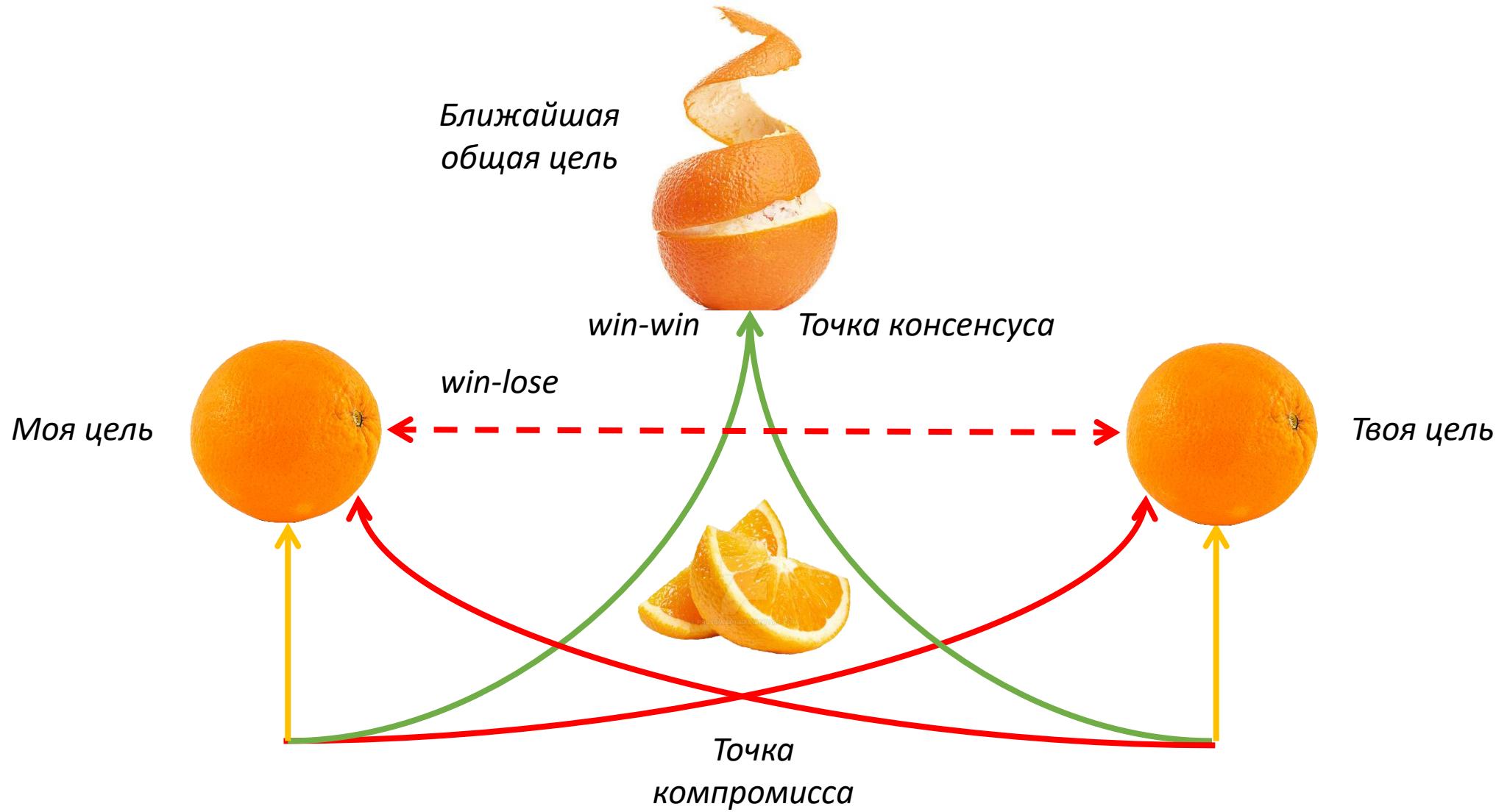
Твоя цель



Восхождение к общей цели



Восхождение к общей цели



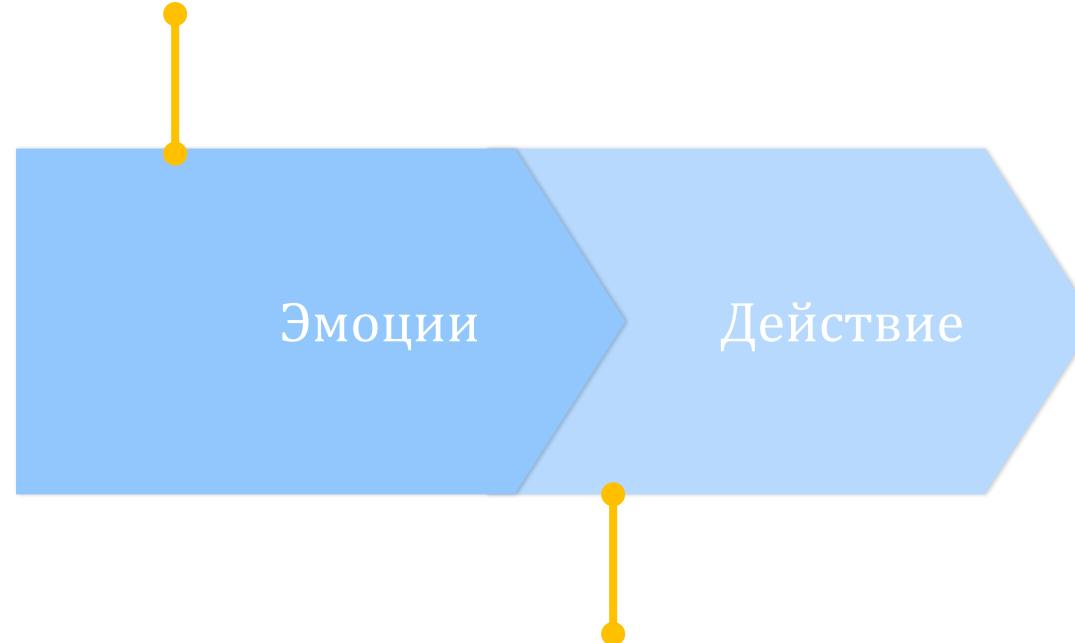
Каково символическое значение наших решений?



Путь к Действию (обычная ситуация)



Что я чувствую



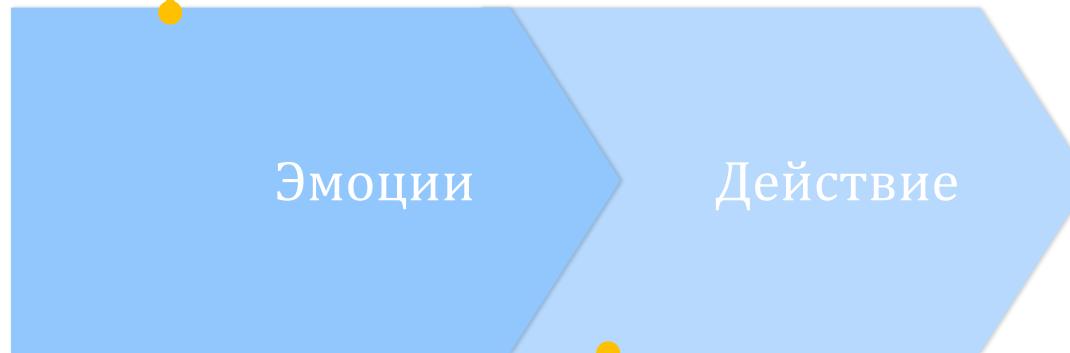
Как я поступаю в результате того,
что чувствую

Путь к Действию (обычная ситуация)



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

Что я чувствую



Как я поступаю в результате того,
что чувствую

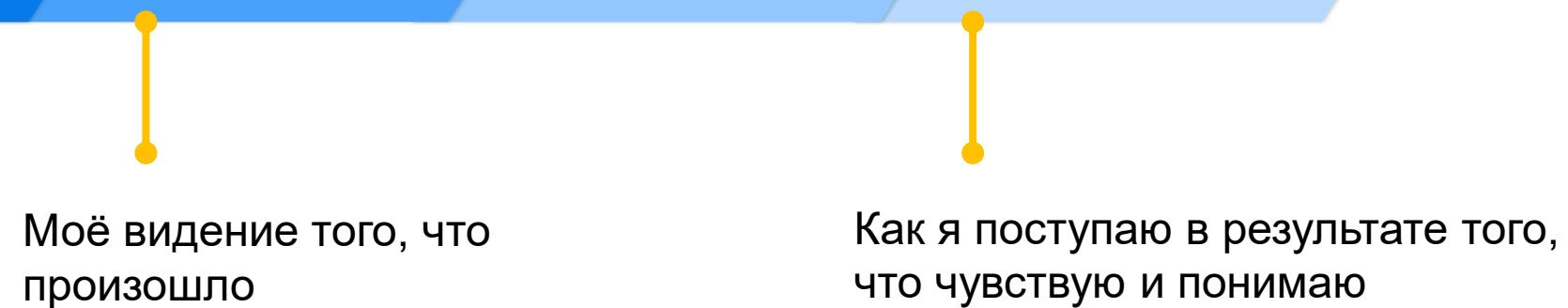
Путь к Действию (полная картина)



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

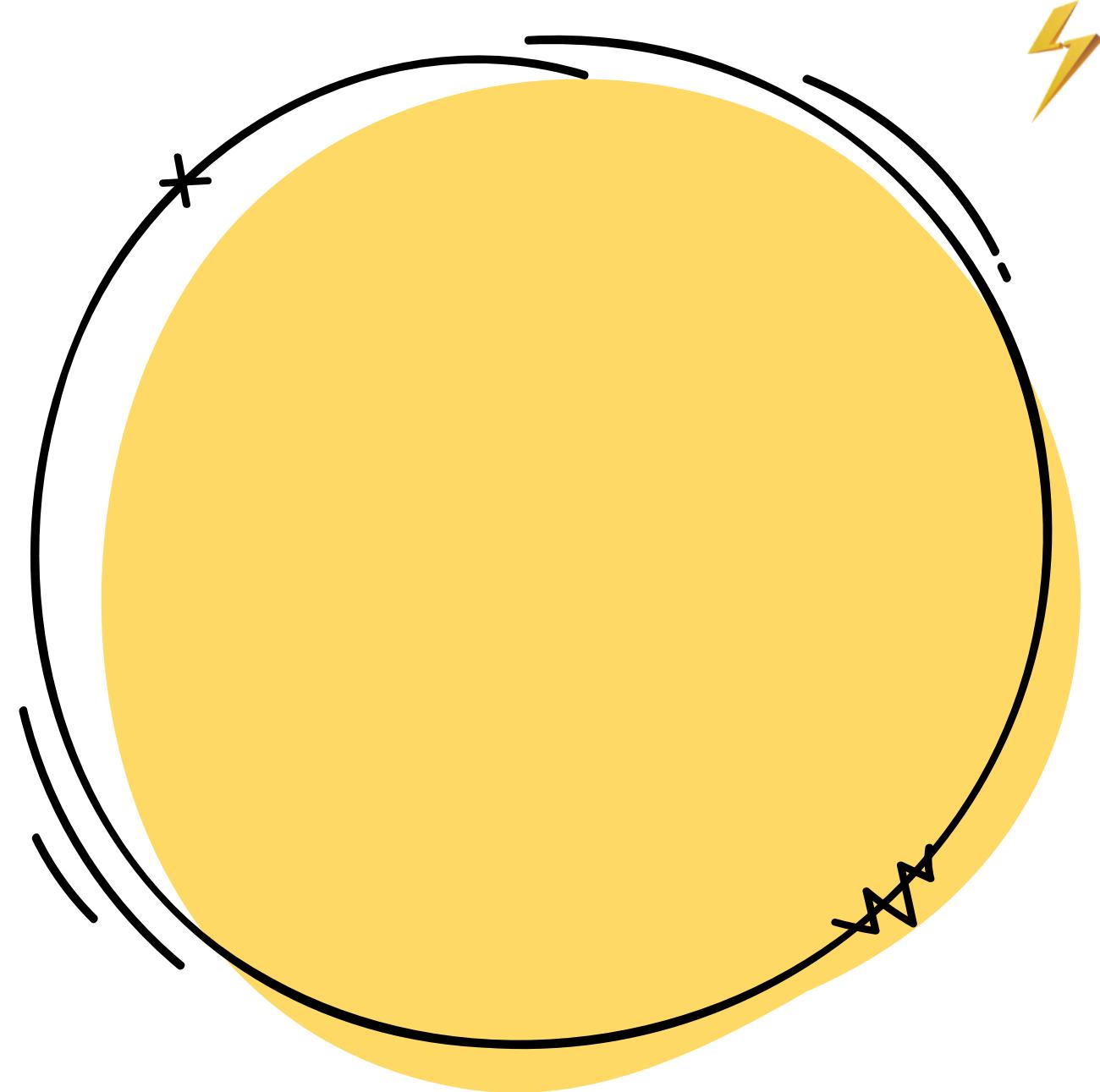
Вернитесь к фактам

Отделите факты от их интерпретации.

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

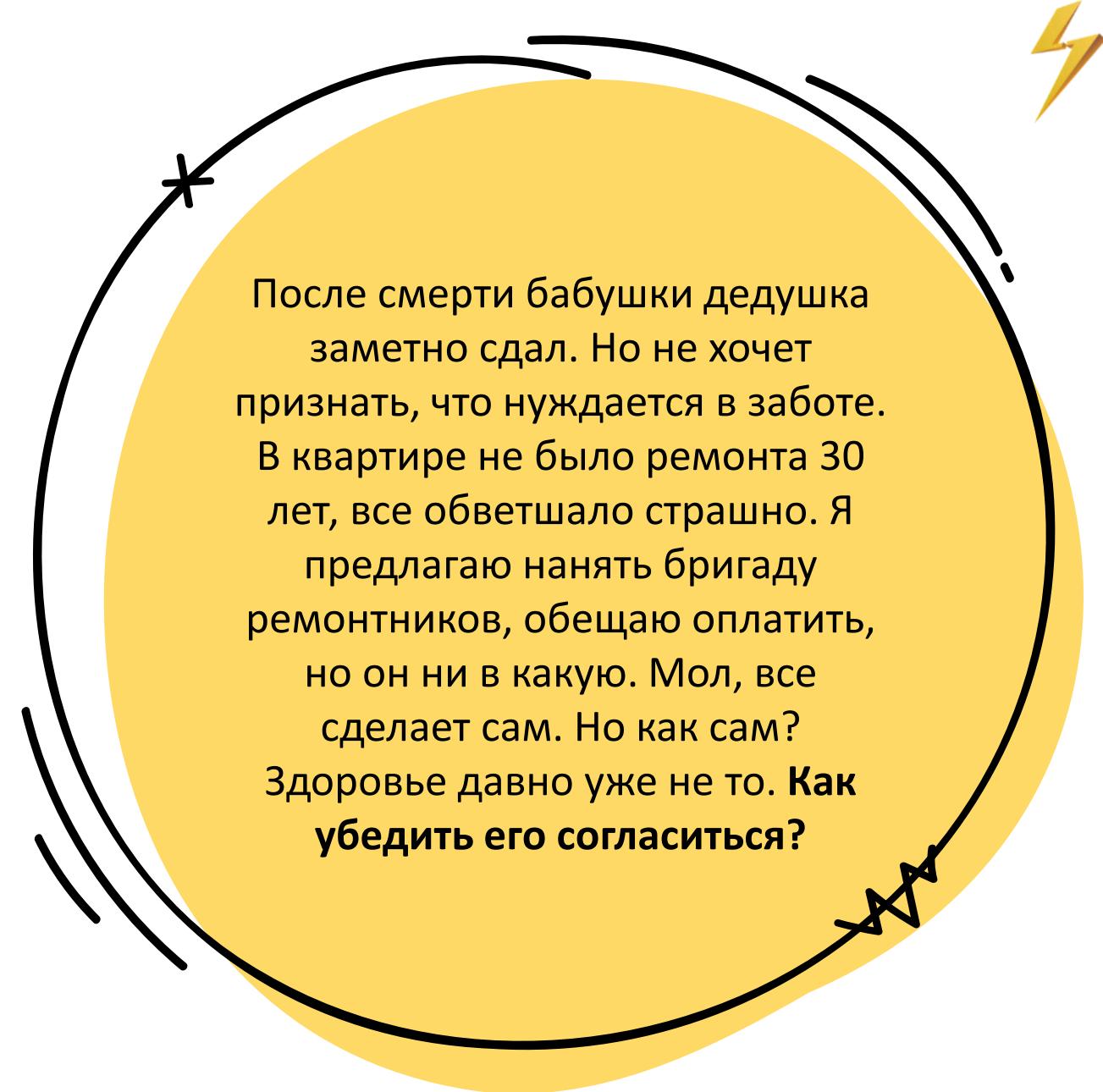
Предоставьте ДОСТУП к своему видению

- 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



Общий фонд смысла

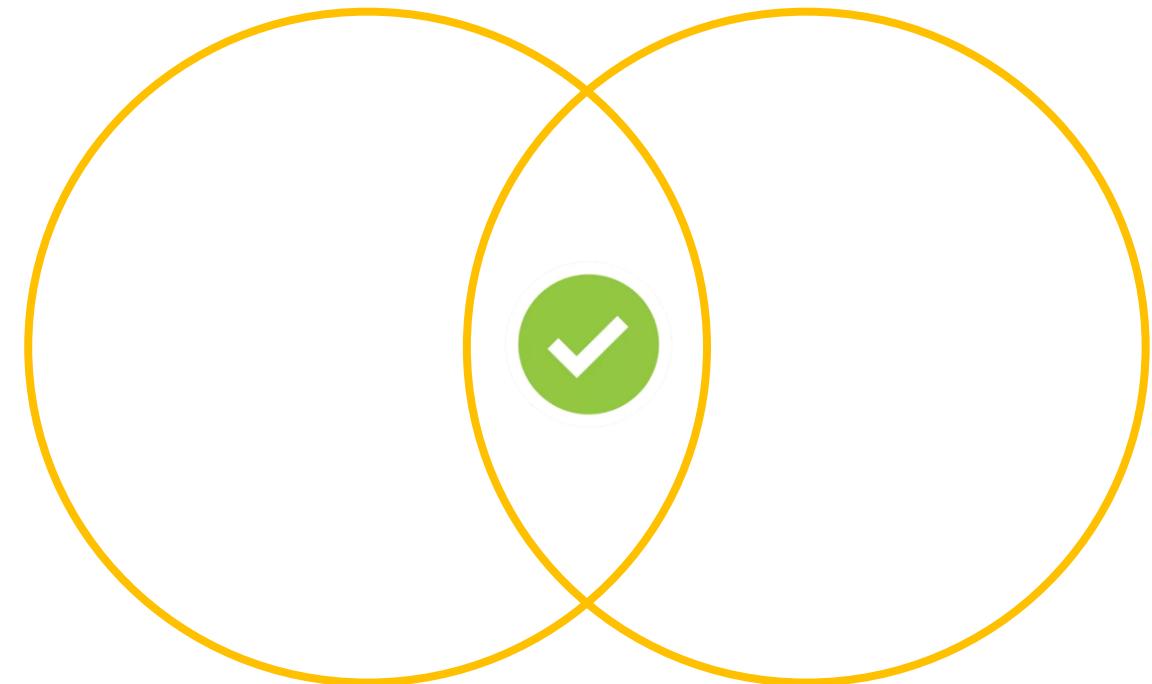
Пространство понимания,
которое создаётся
общими усилиями всех
участников диалога



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?



Правила Анатолия Рапопорта

Как критиковать, чтобы вас услышали?



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