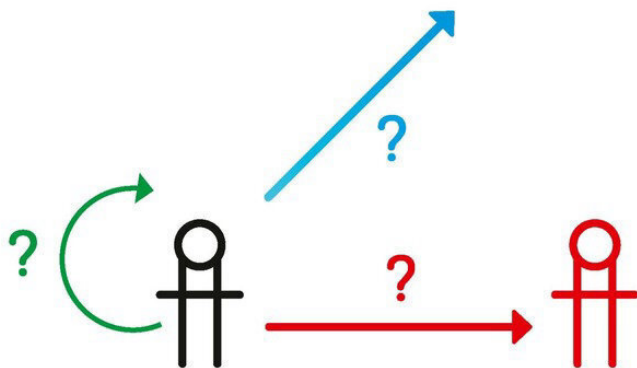


18+

Вадим Карастелев



НАВИГАТОР ВОПРОШАНИЯ

Вадим Карастелев

Навигатор вопрошания

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70015285

ISBN 9785006089402

Аннотация

Искусство работы с вопросами начало складываться примерно две с половиной тысячи лет назад, оно становилось популярней во времена больших социо-культурных изменений, уходило в тень в спокойные времена, но никогда не пропадало полностью. В последние сотню лет интерес к практикам и техникам вопрошания продолжает нарастать в самых разных областях. Эта книга позволяет увидеть общую панораму современных практик вопрошания по всему миру, сориентироваться в тематике, авторах и публикациях.

Содержание

От редактора	6
Предисловие, или Что изображено на обложке?	11
Бизнес и управление	16
Жизненный путь	32
Коммуникация	43
Мышление	52
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Навигатор вопрошания

Вадим Карастелев

*Посвящается моей супруге Ирине, дочери
Полине, сыновьям Алексею и Дмитрию, их женам
Татьяне и Анастасии, а также внуку Даниилу*

© Вадим Карастелев, 2023

ISBN 978-5-0060-8940-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарю:

– **Ольгу Гаврилину, Екатерину Долгову и Наталью Кондратенко** за качественную редакторскую работу с текстом рукописи и за дельные рекомендации;

– **Евгению Яковлеву, Алену Могилу, Веру Данилову, Дарью Кутузову** за возможность использовать их материалы в книге;

– **Вячеслава Лебедева** за финансовую поддержку.

Книга подготовлена победителем конкурса на предоставление грантов преподавателям магистратуры благотворительной программы «Стипендиальная программа Владимира Потанина» Благотворительного фонда Владимира По-

танина.

От редактора

В первом же абзаце текста «Предисловие, или что изображено на обложке» (автор – Вера Данилова) всплывает интригующее название «Лаборатория интерактивного вопрошания», упоминается знаменитый семинар Г. П. Щедровицкого с характерной для него практикой работы с вопросами, а также сотрудничество с Петром Щедровицким в разработке новых технологий мышления, пригодных в том числе и для использования в обучении. Рассказывая об истоках создания Лаборатории и совместной работы с Вадимом Карастелевым над темой вопрошания, Данилова, в частности, пишет: «... любое обсуждение на семинарах Г. П. Щедровицкого строилось как ответы докладчика на вопросы участников семинара. Фактически умение и желание задавать вопросы было основным условием полноценного участия в семинаре. К сожалению, в 80-е годы прошлого века эта практика прекратилась, но я до сих пор помню тот опыт живого мышления, когда за один вечер небольшой компанией можно было разобраться со сложной междисциплинарной проблемой, задуматься над перспективами развития гуманитарного знания или обнаружить новое направление профессиональных разработок».

Представим себе читателя – условно опытного, но вовсе не специалиста в означенных темах, более того, возмож-

но, впервые о них услышавшего. Уверена, что он подумает: «Ого, здесь что-то интересное и необычное!»

Короткое яркое предисловие объясняет, что же такое интерактивное вопрошание и в чем предмет научно-практической деятельности Веры Даниловой и Вадима Карастелева: «разработка техник, инициирующих и поддерживающих постановку и совместное обсуждение собственных вопросов участников». Зачем и почему это нужно? Разве трудно задать вопрос? Да. Реальная трудность состоит в том, что у взрослых людей нет привычки задавать вопросы. Принцип «не высовывайся» как никогда распространен сейчас повсеместно. В детском саду и школе «не только не учат детей задавать вопросы, но и исключают ситуации, где они могли бы это делать». Увы, в среднестатистической российской школе первой четверти XXI века дела с этим обстоят еще хуже, чем в 80-е годы прошлого века, в период работы семинара Г. П. Щедровицкого. Да и любой из нас, бывающий на публичных лекциях, обсуждениях, знает: вопросов всегда меньше, чем мнений, а нередко их просто нет.

Если автор предисловия хотела заинтересовать читателя – ей это стопроцентно удалось на трех страницах. Тема и проблема, обозначенная Верой Даниловой, выглядит актуально, остро, необычно и (не поверите) смело. А «заповедники для вопросов», похоже, не скоро трансформируются в «необходимую составляющую интеллектуальной культуры».

Необычное и интересное продолжается и далее, по ме-

ре чтения рукописи. Намеренно или нет автор так выстроил книгу, но вопросы / удивление / озадаченность по ходу чтения возникают регулярно. Предисловие заканчивается такими словами: «Эта книга позволяет увидеть общую панораму современных практик вопрошания, сориентироваться в тематике, авторах и публикациях. Практики вопрошания могут использовать ее как сборник справочных материалов или как источник новых идей и вопросов». Честно говоря, я не обратила на это особого внимания, поскольку что-то в таком роде пишется примерно всегда, независимо от тематики. Стандартный совет.

Но нестандартный подход. Основная (по объему) часть рукописи представляет собой перечень книг с подробными углубленными аннотациями к ним. Они размещены в рубриках: «Бизнес и управление», «Жизненный путь», «Коммуникация», «Мышление», «Образование», «Техники вопрошания», «Философия». Иногда это не книги, а значимые цитаты, относящиеся к той или иной персоне, описание деятельности, случаи из практики.

Прочитав первые две-три аннотации, думаешь: ну да, это подводка к теме, а где же текст-то основной? Потом пять-семь, потом десять, и становится понятно, что это никакая не подводка, а собственно, сама тема, вернее приглашение к ней. Тогда приходится отмотать назад, и становится видно: какое разнообразие имен талантов и гениев приводит автор, какие разные исторические периоды, разные сферы де-

ательности. Философы, писатели, бизнесмены, управленцы, коучи, преподаватели, монах и психотерапевт, нейрохирург и блогер, общественный деятель и журналист, физик и математик, бизнес-тренер и инженер. Все они поняли в какой-то момент своей биографии, что вопросы, а не ответы являются залогом развития.

...Все началось еще с Сократа, который сделал диалог методом обучения. Философ Ричард Тарнас в своей книге «История западного мышления» пишет о Сократе: «Он беспрестанно искал ответы на вопросы, которые ранее никогда не задавались... Его целиком захватили заботы о том, как следует жить и как ясно представить себе, как следует жить... Для Сократа осознание невежества означало в большей мере начало, чем конец философского поиска, ибо только благодаря этому осознанию открывается возможность преодолеть те общепринятые представления, которые затемняют истинную природу человека. Свою личную миссию Сократ видел в том, чтобы открывать другим их невежество, побуждая их таким образом по-настоящему допытываться, как должно наилучшим образом прожить жизнь».

Читая этот «список литературы», ловишь себя на желании немедленно пойти в библиотеку или заказать в «Озоне» и «Лабиринте» эти книги и погрузиться в них. Хороший авторский ход, рассчитанный на современного читателя, который способен уловить важное и интересное и сделать следующий шаг самостоятельно.

Думаю, книга может быть рекомендована широкому кругу читателей, а не только профессионалам педагогики, ученым, студентам и пр. В немалой степени – благодаря ее литературным достоинствам: отличному языку, ясному стилю изложения, неперегруженности научными терминами, информационной насыщенности. Важна и эффектная подача материала – композиционные инверсии надежно удерживают внимание читателя. Текст хочется перечитывать, возвращаться к нему.

Но главное, на мой взгляд, это актуальность темы и возможность практического применения. Увы, задача научить думать, задавать вопросы и подвергать сомнению далека от практики многих школ и вузов. Отлично, если технология придет в образование и пытливый учитель с умным директором будут развивать в учениках качества, которые позволят тем вырасти думающими людьми, исследователями, учеными и пр. Но и кроме этой категории, у книги будет немало серьезных читателей: для кого-то она станет откровением, кому-то позволит совершить личностную перезагрузку, кто-то посмотрит на окружающий мир по-другому.

*Екатерина Долгова,
редактор Ridero*

Предисловие, или Что изображено на обложке?

История Лаборатории интерактивного вопрошания началась в 2014 году, когда Петр Щедровицкий, запуская новую серию своих Стратегических игр¹, предложил разработать ряд технологий мышления на основе идей Московского методологического кружка (семинара Г. П. Щедровицкого²). Такие технологии должны были допускаться для массового использования, в том числе – в обучении.

Я предложила использовать в процессе разработки новой интеллектуальной технологии характерную для методологического семинара практику работы с вопросами. Дело в том, что любое обсуждение на семинарах Г. П. Щедровицкого строилось как ответы докладчика на вопросы участников семинара. Фактически умение и желание задавать вопросы было основным условием полноценного участия в семинаре. К сожалению, в 80-е годы прошлого века эта практика прекратилась, но я до сих пор помню тот опыт живого мышления, когда за один вечер небольшой компанией можно бы-

¹ Щедровицкий П. Г. Материалы к программе разработки «Технологий мышления». Выпуск 1. – М.: CORVUS, 2018. – 114 с.

² Московский методологический кружок [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Московский_методологический_кружок (дата обращения: 10.10.2023).

ло разобраться со сложной междисциплинарной проблемой, задуматься над перспективами развития гуманитарного знания или обнаружить новое направление профессиональных разработок.

Для разработки этой идеи в 2014 году собралась небольшая междисциплинарная рабочая группа. Сначала мы хотели создать техники постановки вопросов на основе методологических схем. Самой близкой к этому замыслу на данный момент является наша техника использования схемы шага развития³ для постановки вопросов о прошлом, будущем и возможных действиях, направленных на достижение желаемого будущего.

Однако, экспериментируя (на себе) с постановкой вопросов, мы обнаружили, что сам по себе переход от генерирования и обсуждения идей (ответов) к генерированию и обсуждению вопросов создает в группе удивительно осмысленную и творческую атмосферу. Так возникло новое направление разработок, которое сейчас является основным для меня и автора этой книги Вадима Карастелева, – разработка техник, инициирующих и поддерживающих постановку и совместное обсуждение собственных вопросов участников. Именно это мы и называем интерактивным вопрошанием.

³ Данилова В., Карастелев В., Розин В. Интерактивное вопрошание: как умение ставить собственные вопросы помогает развиваться. – [б. м.]: Издательские решения, 2022. – 282 с.

Внешне задача постановки и обсуждения вопросов по общей теме или проблеме выглядит очень простой. Однако, начав ее реализовывать, мы столкнулись с рядом коммуникативных и социальных трудностей. Проявляются они, во-первых, в том, что у взрослых людей вопросов, как правило, нет. И именно это воспринимается как нормальное состояние взрослых компетентных людей. Участники обсуждения готовы делиться знаниями и идеями, готовы слушать лекции, даже критиковать их, но не ставить вопросы.

Во-вторых, если вопрос все же возникает, то он чаще всего не воспринимается как вопрос для собственного размышления. Он адресован авторитетному другому – эксперту, преподавателю. Отказ ведущего семинара отвечать на вопрос может быть воспринят как его некомпетентность или неуважение к автору вопроса.

И наконец, взрослые люди не привыкли интересоваться чужими вопросами. Предложение обсудить чужой вопрос или вместе подумать над ответом воспринимается как бессмысленная потеря времени.

Можно предположить, что такие привычки обращения с вопросами современный человек приобретает еще в детстве – в детском саду и школе, однако эти институции не только не учат задавать вопросы, но и исключают ситуации, в которых дети могли бы это делать⁴.

⁴ Данилова В. Л., Карастелев В. Е. Искусство работы с вопросами – грамотность XXI века // Идеи и идеалы. №2. 2018, т. 2. С. 113—127.

Все это привело нас к необходимости создавать специальные «заповедники для вопросов» – сессии интерактивного вопрошания, в рамках которых необходимость ставить и обсуждать вопросы задается просто как «правило игры», а наши техники помогают двигаться к наиболее глубоким, содержательным и красивым вопросам. Опыт проведения таких сессий показывает, что совместная постановка и обсуждение вопросов стимулируют творческое мышление, помогают задуматься о смыслах совместной деятельности и создать общее смысловое поле, поддерживают самостоятельность и инициативу участников⁵. Большое значение имеет то, что участники учатся различать типы вопросов: вопросы, ответ на которые можно найти у экспертов; вопросы, которые можно задать только себе самому; и, наконец, вопросы, на которые человечество еще не имеет ответа (именно это различие изображено на обложке этой книги).

При этом мы мечтаем о том времени, когда специальные «заповедники для вопросов» будут не нужны, а искусство ставить вопросы станет необходимой составляющей интеллектуальной культуры.

Именно этому служит данная книга. Она показывает, что мы – те, кто увлечен практиками вопрошания, – не одиноки. Искусство работы с вопросами начало складываться пример-

⁵ Карастелев В., Данилова В. Рефлексивная коммуникация как условие для проявления и развития образовательной агентности студентов магистратуры // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. №4 (51). 2022. С. 17—24.

но 2,5 тысячи лет назад, оно становилось популярней во времена больших социокультурных изменений, уходило в тень в спокойные времена, но никогда не пропадало полностью. В последние сто лет интерес к практикам и техникам вопрошания продолжает нарастать по всему миру. Для XXI века характерна разработка методов обучения вопрошанию и появление организаций, которые этим занимаются.

Эта книга позволяет увидеть общую панораму современных практик вопрошания, сориентироваться в тематике, авторах и публикациях. Практики вопрошания могут использовать ее как сборник справочных материалов или как источник новых идей и вопросов.

Вера Данилова, сооснователь сетевого сообщества Лаборатория интерактивного вопрошания, кандидат психологических наук, август 2023 г.

Бизнес и управление

Для размышления

Самое важное и трудное – это не поиск правильного ответа, а поиск правильного вопроса. Мало что бывает настолько бесполезным, если не опасным, как правильный ответ на неправильный вопрос⁶.

Питер Друкер (Peter Drucker), американский ученый австрийского происхождения, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века

Руководители неверно представляют себе свою роль. Они думают, что должны давать готовые ответы, в то время как на самом деле от них требуется лишь задавать правильные вопросы⁷.

Эми Эдмондсон (Amy Edmondson), американский исследователь лидерства, специалист по организационному обучению

⁶ Цит. по: Греггерсен Х. Вопросы – это ответы. Как искать прорывные идеи и решать сложные проблемы на работе и в жизни / Пер. с англ. Е. Ряхиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 17.

⁷ Эдмондсон Э. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний / [Пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2016. С. 18.

6 типов вопросов выдающихся лидеров⁸

Автор – Саньин Сианг (Sanyin Siang), советник генерального директора / тренер, возглавляет Центр лидерства и этики Fuqua / Coach K в Университете Дюка (Duke), профессор инженерной школы Пратта (Pratt School of Engineering), автор книги The Launch Book.

«В мире, где мы всегда ожидаем от наших лидеров ответов, какую роль вопросы играют в эффективном руководстве? Работая в университете Дюка, я имела возможность общаться с лидерами различных отраслей и секторов: от руководителей компаний из списка Fortune 100 до государственных чиновников и провидцев-предпринимателей. Одна вещь, которую я наблюдала снова и снова, заключается в том, что наиболее эффективные лидеры не беспокоятся о том, чтобы самим получить ответы на все вопросы. Напротив, они мастера задавать хорошие вопросы. Эффективные лидеры осознают, что на сегодняшнем быстро меняющемся рынке проблемы являются очень сложными. Практически невозможно одному человеку обладать всеми данными, знаниями и опытом, необходимыми для разработки лучших стратегий и решений. Таким образом, они окружают себя те-

⁸ Siang S. The 6 Types of Questions Great Leaders Ask, *Leading with Questions* [website]. Publ. October 2, 2023. Available at: <https://leadingwithquestions.com/leadership/the-6-types-of-questions-great-leaders-ask-2/> (accessed 10.10.2023). Пер. с англ. В. Карастелева.

ми, у кого есть знания, опыт или точки зрения, которыми они не обладают. Они понимают, что роль лидера заключается не столько в том, чтобы быть экспертом в предметной области, сколько в способности предоставлять ключевую информацию, которая влияет на принятие решений».

Вопросы великих лидеров направлены на то, чтобы:

1. *Завоевать доверие и рассказать, кто они.*
2. *Обратиться к сути проблемы.*
3. *Сфокусировать людей на потенциале позитивных изменений, а не на негативной реальности.*
4. *Поощрять сотрудничество.*
5. *Развивать более сильное чувство личной ответственности и подотчетности.*
6. *Развивать лидерские качества в других.*

Задаем глубокие вопросы

Автор книги – Боб Биль (Bobb Biehl), ментор, с 1976 года был наставником более 500 руководителей высшего звена (США).

Иллюстрируя важность глубоких вопросов в книге (оригинальное название — *Asking Profound Questions*), Биль сравнивает: что дает наличие глубоких вопросов и к чему ведет отсутствие глубоких вопросов.

К чему ведет отсутствие глубоких вопросов:

- поверхностные ответы;
- недостаток уверенности в себе;
- неумелое принятие решений;
- затуманенное сознание (неосознанность. – *Прим. В. К.*);
- концентрация на маловажном;
- поверхностный анализ ситуации.

Что дает наличие глубоких вопросов:

- глубокие ответы;
- уверенность в себе;
- умелое принятие решений;
- кристально ясное сознание (осознанность. –

Прим. В. К.);

- концентрация на самом важном;
- глубокий анализ ситуации⁹.

Измените свои вопросы, измените свою жизнь

Автор книги – Мэрили Адамс (Marilee Adams), коуч, основательница Inquiry Institute (США).

Кредо Мэрили Адамс, которым она предлагает руководствоваться в коучинге, бизнесе и личной жизни, звучит так: «Большие результаты начинаются с больших вопросов».

В книге (оригинальное название – *Change Your Questions*,

⁹ Цит. по: Максвелл Дж. Хорошие лидеры задают правильные вопросы / Пер. с англ. Ю. И. Герасимчика. – Минск: Попурри, 2015. С. 12.

Change Your Life) Адамс обращает внимание на важную развилку в стилях вопрошания. Первый стиль – самый распространенный, это стиль «судьи», и его можно узнать по вопросам, которые мы задаем, попадая в сложные ситуации: за что это мне? (жалость к себе); что со мной не так? (осуждение себя); почему всегда выигрывают другие? (зависть, перфекционизм). Адамс предлагает осознать непродуктивность этого стиля и перейти к стилю «проактивного обучающегося»: что происходит? что я хочу? каковы факты? какие предположения я делаю? чему я могу научиться? что другие думают, чувствуют и хотят? за что я принимаю ответственность? каковы мои возможности?¹⁰

Парадокс бездумности. Функциональная бездумность как преимущество и недостаток¹¹

Авторы книги – Матс Алвессон (M. Alvesson), преподаватель делового администрирования в Лундском университете (Швеция) и Андре Спайсер (A. Spicer), преподаватель организационного поведения в Школе бизнеса Касса при Городском университете Лондона.

В действующих организациях мира количество физиче-

¹⁰ *Inquiry Institute* [website]. Available at: <https://inquiryinstitute.com/> (accessed 10.10.2023). Пер. с англ. В. Карастелева.

¹¹ Alvesson M., Spicer A. *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work.* – IPS – Profile Books, 2017. – 288 p.

ского труда снижается, а роль умственного растет. Однако это отнюдь не означает, что ответственные лица принимают разумные решения. Как ни странно, но во многих компаниях поощряется бездумный стиль мышления, без анализа и рассуждения.

«Вместо того чтобы способствовать интенсификации применения знаний, многие из самых известных... компаний стали бездумными машинами».

Авторы книги (оригинальное название – *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at work*) ставят вопрос: почему же функциональная бездумность оказалась столь распространенной в наш век умственного труда и бизнеса, основанного на знаниях и информации? Их ответ: эта тенденция стала результатом ограниченности мышления, превращения работников в Fachidioten (нем. «профессиональные идиоты») – специалистов, интересующихся только своим предметом.

«Умные» организации и умные люди, которые в них работают, часто совершают бездумные поступки просто потому, что они срабатывают – по крайней мере, на какое-то время.

Под функциональной бездумностью авторы понимают «неспособность или нежелание применять свои познавательные и логические способности за пределами какой-либо узкой и замкнутой области».

Одним из признаков проявления бездумности авторы считают то, что никому не требуются обоснования и причи-

ны. Люди не задают вопрос: «Зачем?» Они просто следуют правилам – любим.

В качестве одного из шагов по преодолению бездумности авторы называют необходимость постоянной работы по осмыслению. Их рекомендация: включите процедуры анализа в свои проекты и повседневную работу; спрашивайте: почему? где доказательства? что это означает?

Продающие вопросы: эффективный способ выяснить, чего действительно хотят ваши клиенты

Автор книги – Пол Черри (Paul Cherry), признанный лидер в области стратегий привлечения клиентов и эксперт в сфере продаж.

Книга (оригинальное название – *Questions that Sell. The Powerful Process for Discovering what Your Customer Wants*) для специалистов по продажам, которые с помощью вопросов могут заинтересовать клиентов и перевести их интерес в действие по совершению сделки.

Техника Пола Черри опробована на рынке «бизнес для бизнеса» и использована тысячами высокооплачиваемых специалистов по продажам в США.

Первоначально надо выяснить с помощью вопросов, в чем конкретно разочарован в своей работе потенциальный клиент.

Задавая вопросы по методике автора книги, вы: вызываете

потенциального клиента на разговор; демонстрируете свои отличия от ваших конкурентов; выражаете сочувствие по отношению к потенциальным клиентам; облегчаете понимание потенциальным клиентом его потребностей и помогаете ему самостоятельно прийти к выводам; подталкиваете потенциального клиента к признанию важности действия; выясняете, как конкретная компания принимает решения о покупке, а также кто в компании принимает решения; уделяете особое внимание любым потенциальным препятствиям, способным сорвать возможную сделку¹².

Сандра Дэй О’Коннор

Судья Верховного суда США, первая женщина, назначенная на этот пост.

О’Коннор выступила с инициативой по образованию молодежи в важных вопросах управления страной и гражданства. По ее мнению, американская нация строилась на определяющих вопросах: «Собираемся ли мы быть единой нацией?.. Если да, то какую форму правительства мы должны избрать?» и «Как люди могут принять в этом участие?»¹³.

¹² Черри П. Продающие вопросы: эффективный способ выяснить, чего действительно хотят ваши клиенты / Пер. с англ. – 2-е изд., доп. – М.: Альпина ПРО, 2022. С. 16—17.

¹³ См.: *Сесно Ф.* Как узнать все, что нужно, задавая правильные вопросы / Пер. с англ. М. Кульневой. – М.: Альпина Паблицер, 2018. С. 265.

«Наши школы нас предают». Много лет назад, когда дети Сандры еще не выросли, ее потрясло, насколько мало времени в школах уделяется изучению работы правительства. И с тех пор все стало только хуже. Она чувствовала, что молодежи необходимо учиться тому, что «граждане должны делать и решать», если она хочет принимать участие в делах окружающего ее мира... О'Коннор хочет, чтобы будущие поколения разбирались в базовых для Америки вопросах: какова роль правительства? как уравновесить личную свободу с ответственностью перед обществом? что означает быть ответственным гражданином?¹⁴

Слушать нельзя указывать: альтернатива жесткому менеджменту

Автор книги – Эдгар Шейн (Edgar H. Schein), основоположник организационной психологии (1928 – 2023).

В своей книге (оригинальное название – *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*) Шейн подчеркивает роль вопросов для создания позитивных взаимоотношений. Автор считает, что альтернативой жесткому менеджменту является искусство задавать вопросы, которое он определяет следующим образом: искусство задавать вопросы представляет собой умение вызывать людей на разговор и спрашивать их только о том, на что у вас нет ответа. Это помогает

¹⁴ Там же. С. 265—266.

строить взаимоотношения, основанные на интересе к человеку и стремлении познать его¹⁵.

Шейн заканчивает книгу главой «Курс на овладение искусством задавать вопросы», где обращает внимание на необходимость применять искусство задавать вопросы самому себе:

«Прежде чем бросаться делать что-то, мы можем спросить у себя ««Что здесь происходит? Как мне лучше поступить? Что я думаю, чувствую и хочу?». Если задача должна быть решена эффективно и надежно, то нужно задать следующие вопросы: «От кого я зависим? Кто зависит от меня? С кем я должен наладить взаимодействие, чтобы улучшить взаимный контакт?»»¹⁶.

Спроси маму: как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?

Автор книги – Роб Фитцпатрик (Rob Fitzpatrick) бизнесмен, партнер в Founder Centric.

В книге (оригинальное название – The Mom Test: How to Talk to Customers & Learn IF... Everyone is Lying to You) Фитцпатрик целую главу посвятил тому, как задавать важ-

¹⁵ Шейн Э. Слушать нельзя указывать: альтернатива жесткому менеджменту / Пер. с англ. О. Андриановой. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. С. 10—11.

¹⁶ Там же. С. 162.

ные вопросы. Он считает: вопрос важен, если ответ на него способен полностью изменить ваш бизнес или доказать его несостоятельность¹⁷.

«Почему мы не любим важные вопросы? Одна из причин заключается в том, что мы боимся их задавать. Услышав ответ, мы можем прийти к неутешительному выводу – наша горячо любимая идея в корне неверна»¹⁸.

Одно из золотых правил вопрошания: как минимум один вопрос, задаваемый вами в ходе любого разговора, должен приводить вас в ужас. Фитцпатрик говорит о том, что «Ну да...» и «Да ну...» звучат надежнее, чем «Вау!» – нельзя построить бизнес, опираясь на восторженные восклицания. И призывает двигаться от общего к частному, не углубляться в детали, пока не получите мощный сигнал, – эта рекомендация относится и к вашему бизнесу в целом, и к каждому конкретному разговору; у вас всегда должны быть готовы три главных вопроса¹⁹.

Тиде Боб (Bob Tiede)

Больше 11 лет ведет блог LeadingWithQuestions.com, на который подписаны люди, интересующиеся лидерством

¹⁷ Фитцпатрик Р. Спроси маму: как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? / Пер. с англ. Д. Янина. – М.: Альпина Паблицер, 2017. С. 57.

¹⁸ Там же. С. 58.

¹⁹ Там же. С. 57—75.

более чем в 190 странах, автор книг *Great Leaders ASK Questions*, *Little Book of Big Leading With Questions Quotes*, *262 Questions Paul the Apostle of Christ Asked*.

Кредо Боба Тиде: «Лидерство – это не столько про знание правильных ответов, сколько про то, как задавать правильные вопросы!».

Для книги «Лидерство через вопросы: как лидеры находят эффективные ответы» (оригинальное название – *Leading with Questions: How Leaders Discover Powerful Answers*)²⁰ были отобраны лучшие вопросы от выдающихся лидеров со всего мира. Авторы книги обнаружили, что все выдающиеся лидеры на протяжении всей истории человечества задавали вопросы, но именно постановка значимых и существенных вопросов делала человека великим лидером. В книге приведены семь основных преимуществ лидерства через вопросы: (1) решение сложных проблем, (2) создание сильных команд, (3) изменение корпоративной культуры, (4) выстраивание позитивных отношений, (5) развитие лидерских качеств, (6) поддержка способности постоянно учиться и (7) вдохновение других на действия, о которых они даже не мечтали. В книге также обсуждается то, почему люди боятся спрашивать, а также приводятся стратегии, позволяющие задавать более качественные вопросы, которые расширяют челове-

²⁰ Книга написана в соавторстве с Майклом Дж. Марквардтом (Michael J. Marquardt).

ские возможности.

Боб Тиде также предложил создать новую междисциплинарную область науки и практики – вопросологию.

Хорошие лидеры задают правильные вопросы

Автор книги – эксперт по лидерству Джон Максвелл (John C. Maxwell) – показывает, как человек становится авторитетным руководителем благодаря умению задавать вопросы.

Максвелл в своей книге (оригинальное название – *Good Leaders Ask Great Questions: Your Foundation for Successful Leadership*) пишет о том, что чем больше он задает вопросов, тем полезнее они становятся, поскольку:

1. Вы получаете ответы на те вопросы, которые задаете.
2. Вопросы открывают перед вами все двери.
3. Вопросы – самый эффективный способ установления контакта с людьми.
4. Вопросы рождают смирение.
5. Вопросы позволяют вовлечь в разговор других.
6. Вопросы помогают генерировать отличные идеи.
7. Вопросы меняют нашу точку зрения.
8. Вопросы меняют мышление²¹.

Максвелл ежедневно задает себе вопросы, которые он

²¹ Максвелл Дж. Хорошие лидеры задают правильные вопросы / Пер. с англ. Ю. И. Герасимчика. – Минск: Попурри, 2015. С. 10—23.

приводит в книге, и они удерживают его на правильном пути и помогают использовать талант по назначению. Он напоминает, что ни один лидер не может быть экспертом во всех областях, и поэтому надо повышать эффективность членов своей команды с помощью вопросов. Даже если лидеры могут сразу не знать ответов на все свои вопросы, они тем не менее становятся лучше, если у них есть подходящие вопросы.

Boston Consulting Group

Алан Ини и Люк де Брабандер – консультанты из Boston Consulting Group, они решают бизнес-задачи таких клиентов, как Google, IBM, Ford Motor Company, правительство Канады.

Прежде чем начинать творческий процесс, узнайте, на какие именно вопросы вы действительно хотите ответить, и убедитесь, что вы сформулировали их... таким образом, который поможет спродуцировать максимум идей. Например, если бы руководители в ВИС подошли к сессии дивергенции с ключевым вопросом «Как мы можем придумать больше идей для ручек?», они бы, наверное, придумали просто ручки со специальными функциями, разными цветами, различной формы и размеров и так далее. Но результат, вероятно, был бы совершенно иной, если бы вопросы, которые они поставили перед собой, были: «Что мы на самом деле

делаем в ВИС?», а затем «Как мы можем изменить или пересмотреть то, что мы делаем в ВИС, так, чтобы через пять лет наши продукты появились в каждом продуктовом магазине, аптеке, табачном магазине и газетном киоске во всем мире?». Такого рода вопросы стимулируют тот вид перспективного мышления, который, возможно, приведет компанию к тому, чтобы переключить свою парадигму от относительно ограниченной «компания, производящая одноразовые ручки по низкой стоимости» до гораздо более экспансивной (и, как оказалось, прибыльной) «компания, которая делает дешевые одноразовые изделия всех видов»²².

IDEO

Проектно-консалтинговая фирма с офисами в США, Англии, Германии, Японии и Китае. Основана в 1991 году. В работе используется подход дизайн-мышления.

Формулировка миссии в виде вопроса – сравнительно новое явление. Так, например, на сайте всемирно известной дизайн-компании IDEO целый раздел отведен для «больших вопросов» в восьми ключевых областях, над которыми работает компания:

Как мы можем использовать искусственный интеллект, чтобы улучшить положение людей?

²² Брабандер Л. де, Инш А. Думай в других форматах / Пер. с англ. О. Байкаловой. – М.: Эксмо, 2019. С. 402—403.

Как разработки стимулируют создание новых предприятий?

Как мы будем продвигать людей и вещи в будущем?

Как мы можем разработать лучшую систему продовольственного обеспечения в будущем?

Как мы сможем приспособить здравоохранение под конкретного человека?

Как мы сможем сделать государство более сфокусированным на нуждах граждан?

Как спроектировать передовое образование и обучение?

Что делает организации более конкурентоспособными?²³

²³ See: Big Questions: How we're tackling some of the most complex global challenges, *IDEO* [website]. Available at: <https://www.ideo.com/questions> (accessed 10.10.2023).

Жизненный путь

Для размышления

*Открывал с утра газету
И читал, что было сил,
И на все свои ответы
Я вопросы находил. ##*

Дмитрий Пригов

Узнать, на какие вопросы не может быть ответов, и не отвечать на них; это умение самое нужное в тяжёлые и смутные времена.

Единственные вопросы, которые действительно имеют значение, – это вопросы, которые вы задаете сами себе²⁴.

Урсула Ле Гуин, писательница

Вопросная стратификация

Английский исследователь Йан Лесли (*Ian Leslie*) обнаружил, что дети из семей среднего класса задают в целом больше вопросов, чем дети рабочих, особенно заметно это различие в вопросах, начинающихся с «почему» и «как»²⁵.

²⁴ Цит. по: Законы успеха / [Сост. А. П. Кондрашов]. – М.: РИПОЛ классик, 2009. С. 203.

²⁵ *Leslie I. Curious: The desire to know and why your future depends on it.* – Quercus Books, 2014. – 310 p.

Советский российский философ и методолог Вадим Розин предложил различать доличностное и личностное вопрошание.

Доличностное (внеличностное) вопрошание имеет следующую простую структуру: «проблемная ситуация» (например, непонимание того, что происходит), затем вопрос как обращение за помощью к взрослому, далее ответ, содержащий разрешение проблемы, выраженной в вопросе... Теперь личностное вопрошание. Главное отличие от доличностного вопрошания здесь в том, что личность, вопрошая, во-первых, сама разрешает свое затруднение (проблемную ситуацию), на то она и личность, чтобы действовать самостоятельно; во-вторых, не столько хочет получить ответ в смысле разрешения своей проблемы, сколько использует отвечающего как в плане помощи, так и отклика на свои переживания²⁶.

Вопошание Кириково

Древнерусское каноническое сочинение в вопросно-ответной форме, написанное Кириком Новгородцем, монахом Антониева монастыря в Новгороде, в 40—50-е годы XII века. Памятник посвящен вопросам догматически-канонического характера, которые, как предполагается, обсуждались в среде духовенства и прихожан средневекового Новгоро-

²⁶ *Розин В. М.* К построению теории вопрошания // Педагогика и просвещение. №2. 2018. С. 78—89.

да²⁷.

Большая часть вопросов Кирика обусловлена реалиями церковной жизни. Так, в статье 4 Кирик спрашивает о допустимости ростовщичества, называет размеры процентов. Нифонт в ответ лишь призывает мирян снижать проценты. В статье 33 говорится о поклонении роду и рожаницам. В статье 55 затрагивается вопрос о допустимости хоронить умершего с иконой. Эта практика подтверждается археологическими находками. В статье 65 Кирик спрашивает, нет ли греха в том, чтобы «по грамотам ходити ногами». Речь идет, вероятно, о берестяных грамотах. В статье 69 поднимается вопрос о мужчинах, которые открыто или тайно берут наложниц из числа своих рабынь²⁸.

Инициатива в биографии. Путь к инспирации и обновлению в профессиональной жизни

Книга написана в форме практического семинара. Авторы – Йос Ван Дер Брюг, Кеес Лохер – нидерландские психотерапевты, специалисты по организационному развитию.

²⁷ *Пиотровская Е. К.* Кирик Новгородец // Словарь книжников и книжности Древней Руси: [в 4 вып.] / Рос. акад. наук, Ин-т рус. лит. (Пушкинский Дом); отв. ред. Д. С. Лихачёв [и др.]. – Л.: Наука, 1987—2017. Вып. 1: XI – первая половина XIV в. / ред. Д. М. Буланин, О. В. Творогов, 1987. С. 215—217.

²⁸ *Гимон Т. В.* Кирик // Православная энциклопедия. – М., 2014. – Т. XXXIV: «Кипрская православная церковь – Кирион, Вассиан, Агафон и Моисей». С. 167—170.

Искусство жить с вопросами состоит в том, чтобы дорожить вопросом. Иначе говоря, не отмахиваться от вопроса, а «допустить» его, не превращать его в проблему, которую надо быстро решить, а сделать мотивом поисков, инициативы, совершения открытий²⁹.

...Искусство жить с вопросами состоит из:

- прорыва из естественного состояния вашей жизни или событий, происходящих вокруг, и постановки вопроса;
- простого «допущения» вопроса без немедленных поисков ответа или решения;
- увязывания вопроса с конкретными ситуациями в прошлом и будущем³⁰.

Искусство психотерапевта

Автор – Джеймс Бьюдженталь (James F.T. Bugental) – американский психолог и психотерапевт, один из основателей экзистенциально-гуманистического подхода в психологии и психотерапии (1915—2008).

В книге (оригинальное название – *The Art of Psychotherapist*) есть такая мысль:

²⁹ Брюгс Й., Лохер К. Инициатива в биографии. Путь к инспирации и обновлению в профессиональной жизни / Пер. с нидерл. Н. Федоровой. – М.: Evidentis, 2006. С. 22.

³⁰ Там же. С. 26.

Каждый человек должен как-то отвечать на базовые вопросы, которые жизнь ставит перед всеми нами: «Кто и что я есть? Что такое этот мир, в котором я живу?» Мы отвечаем на эти вопросы своей жизнью: тем, как мы определяем самих себя, как используем свои силы, как относимся к окружающим, как встречаем все возможности и ограничения человеческого существования. Мы формируем свои ответы, опираясь на то, что получаем от родителей, братьев и сестер, других членов семьи, от учителей и сверстников, из книг, в том числе и художественных, в своей церкви, в других многочисленных организациях. Всю свою жизнь мы набираем этот материал, формулируем и пересматриваем свои ответы, и этот процесс идет до самого последнего вопроса, на который мы отвечаем своей смертью³¹.

Лау Джо У. Ф. (Lau Joe Y. F.)

Адъюнкт-профессор Университета Гонконга.

В повседневной жизни нам часто приходится сталкиваться со сложными задачами, и для их решения Лау предлагает использовать четыре ступени эффективного мышления – четыре базовых вопроса, которые нужно задавать для проверки идей на прочность. Ниже приведены вопросы и темы для размышлений.

³¹ *Бюджеталь Дж.* Искусство психотерапевта. – М.: Издательство «Корвет», 2015. С. 14.

1. Что это означает?

Ясны ли ключевые слова и основные признаки? Могут ли эти идеи быть выражены более точно? Каким образом они соотносятся друг с другом? Есть ли примеры для иллюстрации их значения?

2. Сколько существует доказательств в поддержку и возражений против?

Перечислите причины, говорящие в пользу и против утверждения. Сосчитайте их и дайте им оценку. Подумайте над обеими сторонами проблемы. Существуют ли контрпримеры в отношении рассматриваемого утверждения?

3. Почему это важно или актуально?

Какими будут основные последствия? Какое влияние это оказывает на окружающих? Полезно ли это? Вызывает ли удивление? Удалось ли узнать что-то новое и интересное?

4. Каковы другие возможности для рассмотрения?

Какая еще информация могла бы оказаться актуальной? Существуют ли похожие примеры и ситуации, над которыми можно подумать?³²

Мортари Луижина (Mortari Luigina)

Профессор Веронского университета, декан факультета гуманитарных наук (Италия).

³² Лау Д. Введение в критическое мышление и теорию креативности. – М.: Эксмо, 2017. С. 20.

Заботиться о себе – значит уметь сосредотачиваться на жизненно важных существенных вопросах, которые могут помочь нам отыскать ориентиры для решающего выбора.

Спрашивать, задаваться сущностными вопросами – например, вопросами смысла – самая человеческая черта человека³³.

Мьясет Кристер (Mjåset Christer)

Норвежский нейрохирург.

В одном из выступлений на известной платформе TED³⁴, где люди обмениваются своими идеями и исследованиями с огромной аудиторией, нейрохирург из Норвегии Кристер Мьясет делится случаем из своей практики, который изменил его подход к пациентам и их проблемам.

На один из приемов к Мьясету пришла пациентка, она жаловалась на боль в шейном отделе позвоночника. Ознакомившись с диагнозом, доктор принял решение провести операцию по устранению причины боли, но предупредил женщину, что операция очень деликатная и если что-то пойдет не так, то она останется парализованной на всю жизнь. Пациентка, озадачившись, спросила: «Доктор, а это правда необходимо?»

³³ *Мортари Л.* Забота о себе. – М.: Ресурс, 2009. С. 35.

³⁴ 4 questions you should always ask your doctor, *TED*. Available at: https://m.youtube.com/watch?v=949yOxz_x80 (accessed 10.10.2023).

Он представлял, как будет оперировать эту пациентку прежде, чем она зашла в его кабинет, – в конце концов, этим он и занимается каждый день. Но сейчас, после ее вопроса, он увидел другое решение и ответил: «Нет, этого можно не делать».

Этот случай заставил Мьясета задуматься о том, многим ли его коллегам пациенты задают подобные вопросы. Оказалось, только 30% докторов встречаются с такого рода вопросами своих пациентов. Как утверждает Мьясет, как правило, люди привыкли безоговорочно доверять докторам и поэтому очень редко подвергают сомнению предложенные ими схемы лечения.

Многие пациенты верят, что только хирургическое вмешательство может им помочь, избавить от боли, но оно нужно далеко не каждому.

В конце выступления Мьясет просит своих слушателей задавать лечащим врачам четыре вопроса, которые он сформулировал на основании общения с пациентами и коллегами:

1. Это правда необходимо?
2. Каковы риски?
3. Есть ли другие способы лечения?
4. Что произойдет, если ничего не предпринимать?

Если пациенты будут задавать эти вопросы докторам, количество серьезных хирургических вмешательств уменьшится, и люди, действительно нуждающиеся в операциях, смогут получить более качественный и комплексный уход.

Невыносимая легкость бытия

Автор книги – Милан Кундера – чешский и французский писатель.

«Даже сделайся Тереза совсем не похожей на Терезу, ее душа внутри оставалась бы той же самой и лишь в ужасе взи-рала на то, что происходит с телом.

Но какая же в таком случае взаимосвязь между Терезой и ее телом? Имеет ли ее тело вообще право зваться Терезой? А если она не имеет такого права, то к чему тогда относится имя? Лишь к чему-то нетелесному, нематериальному?

(Все это – вопросы, что вертятся в голове у Терезы уже с детства. Ибо поистине серьезными вопросами бывают лишь те, которые может сформулировать и ребенок. Лишь самые наивные вопросы по-настоящему серьезны. Это вопросы, на которые нет ответа. Вопрос, на который нет ответа, – барьер, через который нельзя перешагнуть. Другими словами: именно теми вопросами, на которые нет ответа, ограничены людские возможности, очерчены пределы человеческого существования)»³⁵.

Пенни Брайан (Pennie Brian)

Популярный блогер и писатель, который раньше злоупо-

³⁵ Кундера М. Невыносимая легкость бытия / Пер. с чеш. Н. Шульгиной. – СПб.: «Азбука-классика», 2009. С. 107.

треблял наркотиками и почти достиг дна в своей жизни, как он сам пишет.

В отличие от других, Брайан сосредоточился на вопросах, которые людям следует задавать самим себе, а не другим. Брайан считает, что люди часто принимают решения, которые не соответствуют их ценностям, целям и задачам, из-за того, что они не задают себе простые вопросы, которые он и перечисляет ниже. Брайан написал пост «8 великих вопросов, которые рекомендуется задавать себе время от времени. И еще вопрос, который полностью изменил мою жизнь»³⁶.

1. Какая часть этой ситуации находится под моим контролем?
2. Чего я постоянно избегаю?
3. Что мои менторы подумали бы об этом?
4. О чем бы я подумал завтра?
5. Если я говорю «да» чему-то, то чему я говорю «нет»?
6. Соответствует ли это моей миссии?
7. Что самое страшное может случиться, если я попытаюсь это сделать?
8. Как бы это выглядело, если бы было легко?

Щедровицкий Георгий Петрович

³⁶ 8 Great Questions You Should Occasionally Ask Yourself, *Medium* [website]. Available at: <https://medium.com/mind-cafe/8-great-questions-you-should-occasionally-ask-yourself-ebc929094777> (accessed 10.10.2023).

Советский и российский философ и методолог, общественный и культурный деятель (1929—1994). Создатель системо-мыследеятельностной методологии, основатель и лидер Московского методологического кружка, идейный вдохновитель «методологического движения».

«Я исхожу из того, что человек должен знать не только внешний объект или предмет, но и отвечать на вопросы „Что есть он сам? Каковы его цели? Его ценности? Что он хочет делать и как он будет это делать?“. На мой взгляд, человек складывается прежде всего в меру наличия знания своей собственной человеческой функции и назначения, а уже все остальное, чем он занимается сегодня, завтра и послезавтра, – это дела текущие, меняющиеся»³⁷.

³⁷ Знание должно быть свободным: [Интервью Г. П. Щедровицкого] / Интервьюер Д. Сергеева // Некоммерческий институт развития. Научный фонд им. Г. П. Щедровицкого: [сайт]. URL: <https://www.fondgp.ru/old/gp/archive/texts/2.html> (дата обращения: 10.10.2023).

Коммуникация

Для размышления

Вам не удастся заставить людей понять какой-то вопрос, если вы сами его не понимаете. Чем яснее вы представляете его себе, тем понятнее вы сможете изложить этот вопрос другим³⁸.

У. Д. Брайан, американский государственный деятель

Язык изобрели, чтобы спрашивать. Ответить можно ворчанием или жестом, а вопрос обязательно надо выразить словами. Человек стал человеком тогда, когда он задал первый вопрос. Причиной общественной стагнации является не дефицит ответов, а отсутствие импульса задавать вопрос³⁹.

Эрик Хоффер, американский писатель

Как узнать все, что нужно, задавая правильные вопросы

Автор книги – Фрэнк Сесно (Frank Sesno) – журналист,

³⁸ Цит. по: Законы успеха / [Сост. А. П. Кондрашов]. – М.: РИПОЛ классик, 2009. С. 57.

³⁹ Афоризм [Электронный ресурс]. URL: <https://aphorism.ru/comments/mi1pbd9cr4.html> (дата обращения: 10.10.2023).

преподаватель университета, писатель.

Фрэнк Сесно в своей книге (оригинальное название – *Ask More: The Power of Questions to Open Doors, Uncover Solutions, and Spark Change*), в главе «Честный кандидат», задается следующим вопросом: если в недемократических странах вопросы можно задавать, имея полномочия и место в соответствующей социальной иерархии, то как к задаванию вопросов относятся в развитых демократиях?⁴⁰

И отвечает: кандидаты стремятся придерживаться сути своего послания. Они игнорируют вопросы, которые им не нравятся⁴¹.

Сесно рассуждает о способности задавать вопросы как об уникальной черте человека: вопросы – ваш вклад в себя и в будущее. Когда мы спрашиваем, мы открываем наш разум и предлагаем окружающим открыть свой⁴².

Все мы имеем право – и мы обязаны бросать вызов тем, кто стоит у руля, и задавать им вопросы⁴³.

**Компетенции для демократической культуры.
Жить вместе на равных в демократических обществах в условиях культурного многообразия**

⁴⁰ Сесно Ф. Как узнать все, что нужно, задавая правильные вопросы / Пер. с англ. М. Кульневой. – М.: Альпина Паблишер, 2018. С. 276.

⁴¹ Там же.

⁴² Там же.

⁴³ Там же. С. 124.

В 2016 году Совет Европы принял декларацию об использовании рамочной модели компетенций для демократической культуры⁴⁴. В этой модели выделяется четыре типа компетенций: ценности, поведенческие установки, практические навыки, а также знания и их критическое осмысление⁴⁵.

В числе восьми компетенций практических навыков – коммуникабельность, лингвистические способности, навыки общения на разных языках⁴⁶. Для определения достижения той или иной компетенции были разработаны дескрипторы (описания) на трех уровнях: начальном, среднем и продвинутом. В качестве ключевого дескриптора №90 в разделе «Языковые знания, коммуникативные и полилингвистические навыки» предлагается: «Задает вопросы, показывающие понимание позиции других»⁴⁷. В полном Банке утвержденных дескрипторов также имеется дескриптор

⁴⁴ *Securing democracy through education*. The development of a reference framework of competences for democratic culture. Final declaration of Council of Europe Standing Conference of Ministers of Education. Available at: <https://clck.ru/hptLB> (accessed 10.10.2023).

⁴⁵ См.: Компетенции для демократической культуры. Жить вместе на равных в демократических обществах в условиях культурного многообразия / Совет Европы, 2017. С. 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/hptby> (дата обращения: 10.10.2023).

⁴⁶ См.: там же.

⁴⁷ См.: там же. С. 20.

№1506 – «Задаёт вопросы, стремясь участвовать в беседе»⁴⁸, дескриптор №1525 – «Может естественно и деликатно задать уточняющие вопросы в случаях, когда обнаруживается несоответствие между вербальным и невербальным сообщениями, исходящими от другого человека»,⁴⁹ и дескриптор №1719 – «При разрешении конфликтов умеет сосредоточиться на наиболее важных вещах и не допускает, чтобы второстепенные или не относящиеся к делу вопросы препятствовали достижению результата»⁵⁰. Несмотря на то, что такая модель компетенций носит рекомендательный характер, с 2018 года Советом Европы дан старт для создания учебных программ и пособий, подготовки учителей и тренеров, которые должны реализовывать эту модель на локальном уровне⁵¹.

Красивый вопрос. Как неординарные вопросы приводят к гениальным идеям⁵²

Автор книги – Уоррен Бергер (Warren Berger) – журна-

⁴⁸ Рамочная модель компетенций для демократической культуры. В трех томах. Т. 2 Дескрипторы компетенций для демократической культуры. – Страсбург: Совет Европы, 2018. С. 41.

⁴⁹ См.: там же. С. 42.

⁵⁰ См.: там же. С. 45.

⁵¹ Одними из акторов данного процесса являются Норвежский центр имени Вергеланда, Ассоциация школ политических исследований Совета Европы и др.

⁵² Бергер У. Красивый вопрос / Пер. с англ. О. Г. Белошеева. – Минск: Попурри, 2014. – 304 с.

В своей книге (оригинальное название – *A More Beautiful Question: the Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas*) автор задается вопросом, а каков же, красивый вопрос?

Открытый, уважительный, тактичный, останавливающий, ведущий к действиям, интересный, проницательный, серьезный, трудный, не имеющий ответа, привлекательный, слегка провокационный, имеющий основания, продуманный, собственный, но не оценочный.

Красивый вопрос – это амбициозный и побуждающий к действию вопрос, который может изменить наше восприятие или отношение к чему-либо и послужить катализатором изменений. Важно знать, что делать, когда вопросы будут поставлены.

Автор предлагает использовать трехкомпонентную модель вопрошания:

- Почему нужно делать то, что мы делаем?
- Что, если мы сможем перевести это в другое место и на другой уровень?
- Как конкретно мы могли бы это сделать?

Вопросы подрывают авторитет и разрушают устоявшиеся структуры, процессы и системы, заставляя людей по меньшей мере задуматься о том, чтобы сделать что-то иначе⁵³.

⁵³ Там же. С. 14.

Начни с «почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать

Автор книги – Саймон Сinek (Simon Sinek) – один из самых востребованных мотивационных тренеров, автор бестселлеров «Найди свое „Почему?“» и «Лидеры едят последними», входит в топ-3 спикеров TED talks.

В книге (оригинальное название – *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*) Сinek пишет, что успешная компания начинается не с многомиллионных инвестиций, а с вопроса «Почему?». По мнению Синека, Стив Джобс, Мартин Лютер Кинг и другие публичные фигуры так или иначе использовали схему «золотого круга», состоящего из трех частей: первая часть – внешний круг, отвечает на вопрос «Что?», то есть все компании могут сказать, как выглядит их бизнес, что они производят и для кого; вторая часть – средний круг, который отвечает на вопрос «Как?» – и уже не все компании могут описать свой бизнес-процесс; третья часть – внутренний круг, который отвечает на вопрос «Почему?», на этот вопрос лишь немногие компании смогут дать осмысленный ответ. Причем Сinek имеет в виду не получение прибыли, а понимание своей цели, назначения компании и почему это должно кого-то волновать⁵⁴.

⁵⁴ Сinek С. Начни с «Почему?»: как выдающиеся лидеры вдохновляют действо-

Погодите, как вы сказали? И другие вопросы жизненной важности

Автор книги – Джеймс Райан (James E. Ryan) – декан Гарвардской высшей педагогической школы.

В книге (оригинальное название — *Wait, What? and Life's Other Essential Questions*) Райан указывает на шесть вопросов, которые он считает наиболее важными в жизни:

1. Погодите, как вы сказали? – остановка речевого потока, понимание и прояснение оснований без высказывания собственного отношения.

2. Хотелось бы знать почему?.. Интересно, а что, если?.. – поддержание любознательности к окружающему миру и к собственному месту в нем.

3. Можем ли мы хотя бы?.. (согласиться, что... / начать... / обговорить этот вопрос) – поиск областей общего согласия, возможности начать совместное действие.

4. Чем я могу помочь? – приглашение других осмыслить и высказать свои проблемы, взять на себя часть ответственности за свои проблемы.

5. Что по-настоящему важно? – призыв вникнуть в корень проблем, в суть собственных убеждений, целей, вырваться из рутины, набраться отваги для трудного дела.

6. Но получил ли ты при всем этом от жизни что хо-

тел? – предельный вопрос, позволяющий честно определить результаты своего пути⁵⁵.

Толстой Лев

Один из наиболее известных русских писателей и мыслителей (1828—1919).

В романе «Война и мир» Толстой описал военный совет в Филях 1 сентября 1812 г., когда армия Наполеона подошла к Москве:

«Все ждали Бенигсена, который доканчивал свой вкусный обед под предлогом нового осмотра позиции. Его ждали от четырех до шести часов, и во все это время не приступали к совещанию и тихими голосами вели посторонние разговоры. Только когда в избу вошел Бенигсен, Кутузов выдвинулся из своего угла и подвинулся к столу, но настолько, что лицо его не было освещено поданными на стол свечами. Бенигсен открыл совет вопросом: «Оставить ли без боя священную и древнюю столицу России или защищать ее?» Последовало долгое и общее молчание. Все лица нахмурились, и в тишине слышалось сердитое кряхтенье и покашливанье Кутузова. Все глаза смотрели на него. Малаша тоже смотрела на дедушку. Она ближе всех была к нему и видела, как лицо его сморщилось: он точно собрался плакать.

⁵⁵ См.: Райан Д. Погодите, как вы сказали? И другие вопросы жизненной важности / Пер. с англ. Е. Лалаян. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017. – 130 с.

Но это продолжалось недолго. – Священную древнюю столицу России! – вдруг заговорил он, сердитым голосом повторяя слова Бенигсена и этим указывая на фальшивую ноту этих слов. – Позвольте вам сказать, ваше сиятельство, что вопрос этот не имеет смысла для русского человека. (Он перевалился вперед своим тяжелым телом.) Такой вопрос нельзя ставить, и такой вопрос не имеет смысла. Вопрос, для которого я просил собраться этих господ, это вопрос военный. Вопрос следующий: «Спасенье России в армии. Выгоднее ли рискнуть потерей армии и Москвы, приняв сражение, или отдать Москву без сражения? Вот на какой вопрос я желаю знать ваше мнение». (Он откачнулся назад на спинку кресла.)»⁵⁶

⁵⁶ Толстой Л. Н. Война и мир. В 4 томах. Т. 3. – М.: Дрофа, 2010. С. 229.

Мышление

Для размышления

Как логическая форма мышления, всякое суждение есть ответ на известный вопрос, поставленный нашей мыслью. Поэтому первая задача при рассмотрении суждений состоит в том, чтобы правильно понять, на какой именно вопрос отвечает или пытается ответить данное суждение. Правильно поняв смысл вопроса, мы тем самым получим известное понятие о предмете суждения, а понятие о предмете суждения показывает, в какой области следует искать те свойства или те отношения, которые принадлежат предмету и которые должны быть открыты в нем для нашей мысли и познания⁵⁷.

В. Ф. Асмус, философ и логик

Азбука логического мышления

Автор книги – Юрий Петров посвятил вторую главу своей книги теме «Логичность вопросно-ответного мышления и ее практическое значение».

Он пишет, что вопросы затребуют информацию и их на-

⁵⁷ Асмус В. Ф. Логика. – М.: Госполитиздат (ОГИЗ), 1947. С. 75.

до формулировать так, чтобы была принципиальная возможность получить истинный ответ. Чтобы понять, правильно ли сформулирован вопрос, предлагается проверить все его предпосылки, и если хотя бы одна предпосылка ложна, то вопрос неправильный. Предпосылками считаются высказывания, которые явно или неявно содержатся в вопросе и дают информацию об объекте, о котором в вопросе затребуется дополнительная информация.

...проверяйте, как вы действительно понимаете смысл или значение терминов, задавая вопрос, и понимаете ли их на самом деле. Можно сколько угодно спорить о том, может ли машина мыслить, если не уточнить, что такое машина и что такое мышление. Вопрос в этом случае неправильный, и на него никогда не получить ответа. Отсюда и бесконечность спора⁵⁸.

Не менее интересной является и другая книга Юрия Петрова⁵⁹, где описаны ситуации, связанные с вопросно-ответным мышлением: ситуация прагматически некорректного вопроса; ситуация некорректного построения плана; ситуация некорректной организации научной работы. Юрий Петров известен также разработками в области интеррогативной, или эротетической, логики (логика вопросов и отве-

⁵⁸ *Петров Ю. А.* Азбука логичного мышления. – М.: Изд-во Моск., ун-та, 1991. С. 49.

⁵⁹ *Петров Ю. А.* Культура мышления: методологические проблемы научно-педагогической работы. – М.: МГУ, 1990. – 118 с.

тов)⁶⁰.

Для несостоявшегося второго издания «Философской энциклопедии» Юрий Петров подготовил статью «Вопрос»:

Вопрос – форма мышления, выражающая затребование дополнительной информации об отображаемом объекте в целях устранения неопределенности (энтропии) в знании об этом объекте. Истинный ответ на вопрос в той или иной мере устраняет содержащуюся в нем энтропию и тем самым доставляет ту или иную информацию об объекте⁶¹.

Воля к истине. По ту сторону знания, власти и сексуальности. Работы разных лет

Автор книги – Мишель Фуко (Michel Foucault) – французский философ, теоретик культуры и историк (1926—1984). Создал первую во Франции кафедру психоанализа, был преподавателем психологии в Высшей нормальной школе и в университете города Лилль.

Работа интеллектуала не в том, чтобы формировать политическую волю других, а в том, чтобы с помощью анализа, который он производит в своих областях, заново вопро-

⁶⁰ Термин эротетическая логика был введен логиками Прайорами (М. I. и А. N. Prior) в 1955 г.

⁶¹ Петров Ю. А. Вопрос / Трудные времена философии: Юрий Александрович Петров. Борьба против профанации методологии науки. Отстаивание философской логики / Под ред. В. В. Бирюкова, И. С. Верстина. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2015. С. 92.

шать очевидности и постулаты, сотрясать привычки и способы действия и мысли, рассеивать то, что принято в качестве известного, заново переоценивать правила и установления, исходя из этой репроблематизации (где он отправляет свое специфическое ремесло интеллектуала), участвовать в формировании некоторой политической воли (где он выполняет свою роль гражданина)⁶².

Вопрос как форма мысли

Автор книги – Владимир Берков – специалист по логике, методологии и философии науки, доктор философских наук.

В книге «Вопрос как форма мысли», кроме сравнительного историко-культурного анализа различных точек зрения на вопрос как форму мысли, автор пытается рассмотреть механизмы возникновения вопроса и указать на необходимые принципы его формулировки и переформулировки.

...как познавательное средство вопрос играет роль указателя, намечающего направление и цель процесса познания. Он возникает на границе перехода от незнания к знанию, от неизвестного к известному, от знания менее глубокого и точного к знанию более глубокому и точному. Опира-

⁶² Фуко М. Воля к истине. По ту сторону знания, власти и сексуальности. Работы разных лет / Сост., пер. с фр. С. Табачниковой. – М.: Магистериум: Изд. дом «Касталь», 1996. С. 323.

ясь на известное, он означает требование выхода за его пределы, требование получения более высокого уровня знания по сравнению с предшествующим уровнем⁶³.

Владимир Берков может привлечь читателей и другой работой, где изложена идея о том, что

каждая лекция есть ответ на заранее сформулированный вопрос. Каждый пункт ее плана также представляет собой вопрос, логически связанный с другими и подчиненный общей задаче выступления⁶⁴.

Данилова Вера Леонидовна

Кандидат психологических наук, сооснователь сетевого сообщества «Лаборатория интерактивного вопрошания».

Мышление – это не построение суждений, не их систематизация, не генерация идей. Мышление – это постановка вопросов и ответы на вопросы...

⁶³ Берков В. Ф. Вопрос как форма мысли. – Минск: БГУ, 1972. С. 62.

⁶⁴ Логика вопросов в преподавании. – Минск: Университетское, 1987. С. 3.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.