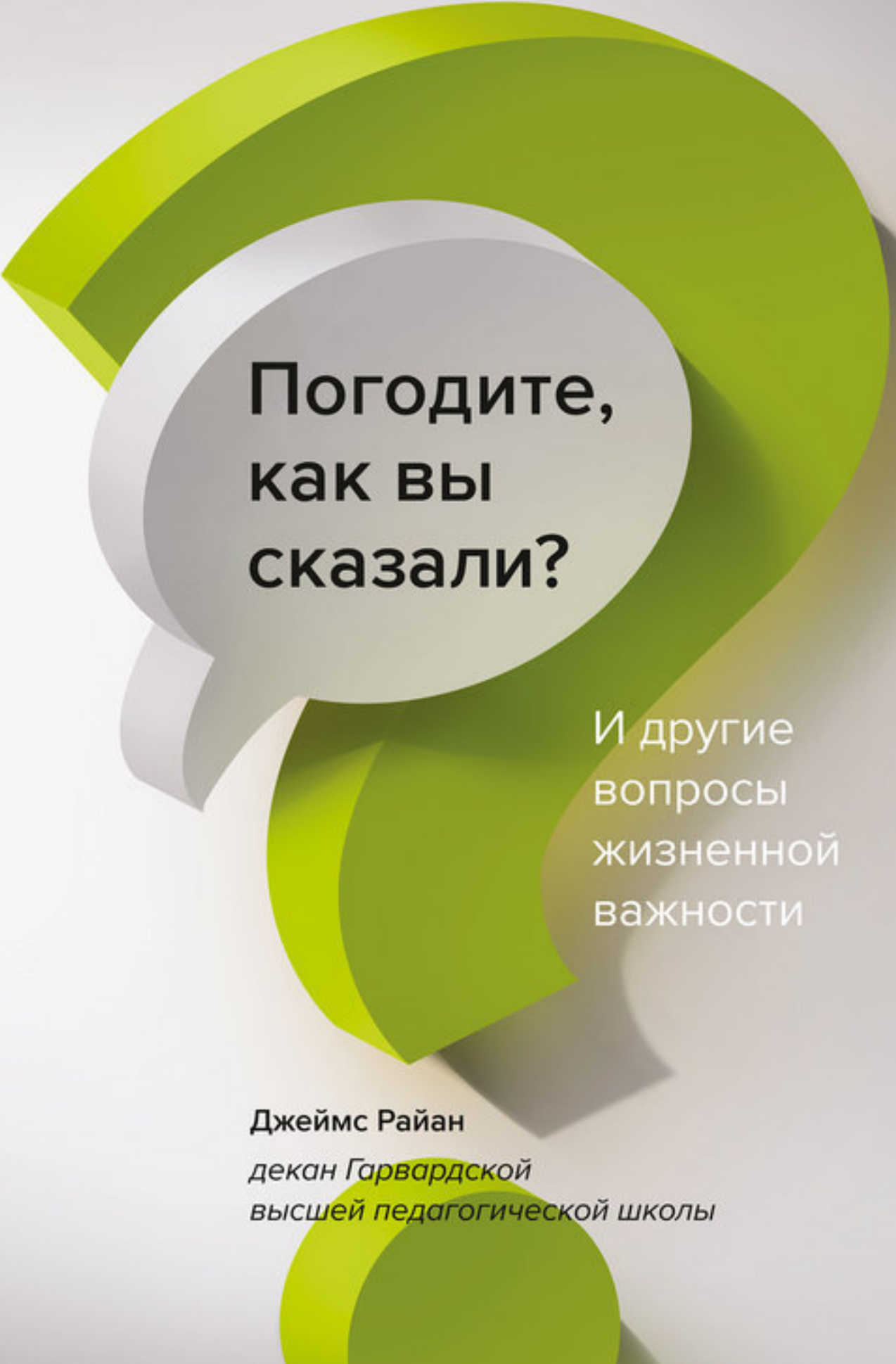




**Погодите,
как вы
сказали?**

И другие
вопросы
жизненной
важности

Джеймс Райан
*декан Гарвардской
высшей педагогической школы*

Джеймс Райан

**Погодите, как вы сказали?
И другие вопросы
жизненной важности**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 159.923.2
ББК 88.251.31-82

Райан Д.

Погодите, как вы сказали? И другие вопросы жизненной важности / Д. Райан — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

Эта книга выросла из выпускной речи Джеймса Райана, декана Гарвардской высшей педагогической школы, которая собрала более 4 млн просмотров в Сети. Автор доказывает, что умение задавать вопросы – важнейший навык в современном мире. Нельзя знать всех ответов, но можно научиться задавать правильные вопросы, помогающие освободиться из плена старых, заезженных истин и открыть новые возможности для роста и движения вперед. Для каждого, кто хочет научиться задавать вопросы и развиваться. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.2
ББК 88.251.31-82

© Райан Д., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Информация от издательства	5
Введение. Зачем мы задаем вопросы?	6
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Джеймс Райан

Погодите, как вы сказали? И другие вопросы жизненной важности

Информация от издательства

Издано с разрешения HarperCollins Publishers и Andrew Nurnberg Associates International Ltd. c/o ООО “Andrew Nurnberg Literary Agency”

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2017 by James E. Ryan Published by arrangement with HarperOne, an imprint of HarperCollins Publishers

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

Дагу Кендаллу посвящается

Введение. Зачем мы задаем вопросы?

Если хотите знать, в жизни есть пять по-настоящему важных вопросов. Их просто необходимо регулярно задавать себе и другим: это поможет вам стать по-настоящему счастливым и успешным человеком. Мало того, вы сумеете дать положительный ответ на вопрос, который в этой книге называется бонусным, хотя он, вероятно, наиважнейший из всех возможных.

Прежде чем вы закатите глаза или, того хуже, перестанете читать, позвольте сказать следующее: я и сам понимаю, что мое заявление в предыдущем абзаце чересчур пафосно. Единственное, что меня хотя бы отчасти извиняет, — это что моя книга родилась из речи на выпускной церемонии в университете, а по закону жанра такие речи и должны звучать пафосно. В любом случае не судите слишком строго, по крайней мере, пока. Надеюсь, что моя книга богаче и увлекательнее, чем речь на выпускном. И уж точно объемнее.

Речь я произнес по долгу службы, поскольку занимаю пост декана Гарвардской высшей педагогической школы. Каждый год, провожая наших выпускников во взрослую жизнь, я обязан обратиться к ним с коротким напутственным словом, но это слово у меня обычно получается куда длиннее, чем полагается. Выпускники и их родные обязаны выслушать мое напутствие, так уж повелось: чтобы получить в руки вожделенный диплом о высшем образовании, они вынуждены, отчаянно борясь со скукой (не говоря об опасности схватить тепловой удар), безропотно выслушивать все обращенные к ним банальности и штампы. Своей прошлогодней выпускной речью о правильных вопросах я более или менее доволен. Не сказать, что она выдающаяся, но в целом недурна.

Никак не ожидал, что моя речь станет «вирусной», но она, как ни удивительно, и впрямь пошла в народ. Миллионы людей посмотрели в интернете коротенький ролик с этой речью. Многие оценили ее очень высоко. Впрочем, встречались отзывы довольно сердитые и откровенно ругательные. Большинство из них я помню до сих пор, и, кстати, некоторые из них презабавны. Ничего не поделаешь, таковы причуды мира онлайн-комментариев и моей психики.

И что же? Не успел я оглянуться, как получил письмо от редактора издательства, в котором мне предлагалось переделать речь в книгу. А вы не успели оглянуться, как стали ее читателями, по крайней мере, дочитали до этого места.

Итак, зачем, спросите вы, нужна речь, а потом и отдельная книга, о том, как важно задавать хорошие вопросы вообще и пять жизненно важных в частности? И это тоже хороший вопрос. (Чувствуете, куда я клоню?) Мой ответ, по крайней мере в определенной степени, обусловлен личными причинами.

Меня с детства обуревала жажда, если не сказать мания, задавать вопросы. Подобно большинству малышей, я был неутомимым почемучкой. Но в том-то и беда, что я так и не избавился от этой детской привычки, чем доставляю особенные неудобства родным и друзьям. Вспоминаю не без стыда, сколько наших мирных семейных трапез я отравил своей надоедливостью и как туго приходилось моим родителям и особенно бедняжке сестре под шквалом моих настырных «почему» да «зачем».

С возрастом мои вопросы из разряда невинно-любопытных «почему небо голубое» постепенно перешли в разряд тех, что более уместны в устах адвоката при перекрестном допросе свидетеля, чем за семейным столом, разве что в моих было больше настойчивости, чем желания «прижать допрашиваемого». Ну или так я, во всяком случае, считал. Я надоедал родителям вопросами, почему они верят в определенные вещи и есть ли у них на то весомые основания. Например, я просил маму доказать, что Рональд Рейган станет хорошим президентом, и без конца требовал от отца объяснить, почему из Рональда Рейгана достойного

президента не получится. Их обоих я донимал вопросом, чем они докажут, что Папа Римский – это действительно наместник Бога на земле. Впрочем, не всегда я был так серьезен. С не меньшей страстью я подвергал своих родителей «перекрестным допросам» на вполне житейские темы. Скажем, допытывался, на каком основании они решили, что мне полезно есть брюссельскую капусту и почему кто-то вообще посчитал, будто печень и репчатый лук можно употреблять в пищу.

Короче, я был несносен. Отец, никогда не учившийся в колледже, ума не мог приложить, как быть с нескончаемым потоком моих вопросов и с тем фактом, что природа, похоже, наградила его сына всего двумя талантами: задавать вопросы и кидать мяч. В отличие от него, я не имел ни малейших наклонностей к технике и ничего не умел делать руками. Практических навыков и природной сноровки у меня не было совершенно. Зато никогда не иссякали вопросы, и отец не раз в сердцах восклицал, что мне надо пойти в юристы. Он не мог представить, что я смогу зарабатывать себе на жизнь чем-то другим.

Кончилось тем, что я последовал совету отца и, окончив колледж, поступил в университет на юридический факультет. Вот где я попал в родную стихию. На юридическом факультете преподавали по методу Сократа, во всяком случае, в некой его разновидности. Преподаватели вызывали студентов и задавали вопрос за вопросом, чтобы проверить, ведут ли их ответы к дополнительному разбирательству или выставляют факты в несколько ином свете. Серии таких вопросов при правильной постановке заставляют студентов глубже продумывать, какие логические рассуждения вытекают из приведенных ими аргументов, и выявлять общие правовые принципы, равно применимые в различных контекстах.

На юридическом факультете я сразу почувствовал себя среди людей из того же теста, что и сам. Это и стало одной из причин, почему после нескольких лет юридической практики я решил переключиться на преподавание права.

Вскоре после того как я начал преподавать в школе права Виргинского университета, где сам в свое время отучился, мои родители приехали ко мне в Шарлотсвилл. Отец попросил разрешения присутствовать на одном из моих занятий. И сейчас, вспоминая тот день, я чувствую пронзительную горечь, зная, что то был первый и единственный данный моему отцу шанс увидеть меня за преподавательской кафедрой. Уже через несколько месяцев он скоротечной смертью скончался от сердечного приступа.

Отца немного удивило мое решение стать преподавателем. Он знал, как по душе пришлась мне юридическая практика, и не мог до конца поверить, что преподавание права – это настоящая работа. Но когда он своими глазами увидел, как я веду занятие, когда услышал, как я засыпаю своих студентов вопросами, он уверился, что мне удалось-таки найти то единственное дело на свете, к которому я имел природную склонность. «Вот для чего, оказывается, ты был рожден», – сказал мне отец и больше в шутку, чем всерьез заметил, что ему не верится, как мне могут платить – ведь я всего лишь задаю студентам такие же надоедливые вопросы, как те, которыми в детстве изводил их с мамой за нашими семейными обедами.

После пятнадцатилетней практики преподавания в Виргинском университете я неожиданно-негаданно получил предложение занять место декана в Гарвардской высшей педагогической школе. А надо сказать, на протяжении всей карьеры образовательное законодательство неизменно оставалось в центре моих профессиональных интересов: я преподавал его и писал на эту тему научные статьи. Так что переход в педагогическую школу не выглядел совершенным сумасбродством с моей стороны. А кроме того, я всегда дорожил любой возможностью получить больше знаний, памятуя, какую огромную пользу дала мне учеба – сначала в моем родном городке на севере штата Нью-Джерси, а позже в Йеле и Виргинском университете.

Хотя мои родители так и не окончили колледжа, оба они свято верили в силу и могущество образования, я же имел шанс на собственном опыте испытать это. Преподаватели

муниципальной школы, где я учился, помогли мне поступить на первый курс в Йельский университет, и это в корне изменило мою жизнь: открылись двери, о существовании которых я даже не подозревал. Учеба в университете натолкнула меня на вопрос, ответ на который занимает меня практически всю профессиональную жизнь: почему наша система государственного образования одним детям приносит такую несомненную пользу, а многим другим не дает практически ничего, в особенности детям из малоимущих слоев? Так вот, я согласился на должность декана в Гарварде, поскольку увидел в этом шанс – из тех, что выпадают всего раз в жизни – влиться в команду энтузиастов, беззаветно преданных идее образования и решительно настроенных улучшить образовательные возможности для учащихся, которых система слишком часто и незаслуженно сбрасывает со счетов.

В первый же год деканства я убедился, что нашему брату приходится много и часто выступать с разными речами. А самая важная среди них – речь на выпускной церемонии. Ее-то как раз труднее всего сочинить так, чтобы она звучала достойно.

Я не слишком хорошо представлял себе, какой теме посвятить мою первую выпускную речь, и, не особо мудрствуя, пересказал, конечно, применительно к контексту, свое выступление на выпуске из школы. (Что греха таить, я пребывал в легкой панике.) Моя школьная речь посвящалась очень «оригинальной» теме под названием «Ценность времени» и представляла собой попури из высказываний великих людей, которые я надергал из Bartlett's Familiar Quotations¹: вот что говорили о такой ценности, как время, Хелен Келлер², Альберт Эйнштейн, Йоги Берра³ и прочие. Перерабатывая эту литературную основу для своей речи на выпускной церемонии 2014 года, я понял, какую мысль так неуклюже пытался выразить 30 лет назад, когда окончил среднюю школу: мы не должны тратить свое время на страхи – бояться прошлого, будущего, неопределенности, новых идей и обстоятельств. Я и сейчас в этом убежден.

На второй год деканства я посвятил выпускную речь теме, столь же занимавшей меня на протяжении долгих лет, – греху недеяния. Я воспитан в лоне католической церкви, в детстве меня каждую неделю водили на мессу, и одно время в нашей местной церкви я даже прислуживал у алтаря. Католики, если кто не знает, очень тонко разбираются в разнообразных грехах и знают все про грех недеяния.

Мое личное знакомство с этим грехом произошло во время первой исповеди. Примерно за год до того – мне было тогда 11 лет – мы с приятелем нечаянно устроили небольшой пожар у нас на заднем дворе. Мы раздобыли увеличительное стекло и пытались с его помощью поджечь сухую листву. Когда наши попытки не увенчались успехом, мы решили слегка смочить неподдающиеся листья бензином. И эта задумка прекрасно сработала – да так лихо, что над нашим задним двором взметнулся высокий язык пламени. Мы с другом не растерялись и сумели вовремя сбить огонь – правда, при этом я сжег себе обе брови.

Тем вечером в ответ на расспросы родителей, не знаю ли я случайно, откуда у нас за домом взялась проплешина выгоревшей травы, я напустил на себя такой же недоумевающий вид, какой был у них.

«Надо же, как странно», – молвил отец.

Я тут же поинтересовался, что странного он в этом видит.

¹ Bartlett's Familiar Quotations – самый известный сборник с высказываниями великих людей, составлен Джоном Барлеттом, впервые издан в 1855 году; в 2012 году опубликовано 18-е издание. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора и переводчика.*

² Хелен Адамс Келлер (1880–1968) – американская писательница, лектор и политическая активистка, в детстве лишившаяся зрения и слуха. Позже историю ее жизни драматург Уильям Гибсон положил в основу пьесы «Сотворившая чудо».

³ Йоги Берра, настоящее имя Лоуренс Питер Берра (1925–2015) – американский бейсболист, игрок Главной лиги бейсбола, впоследствии тренер и спортивный менеджер. На протяжении почти всей своей девятнадцатилетней профессиональной спортивной карьеры играл за клуб «Нью-Йорк Янкиз».

«Понимаешь ли, – ответил он, – я более чем уверен, что еще сегодня утром у тебя были обе брови».

Он больше ни словом не упомянул эту странную историю и не попытался надавить на меня, чтобы выпытать правду. Уверен, он решил, что рано или поздно я сам сознаюсь в содеянном. Что я и сделал. Но сначала я открыл правду нашему священнику и только потом, спустя долгое время, родителям.

Изначально я немного колебался, стоит ли признаваться в этом на своей первой исповеди. В моих глазах грех был довольно тяжелый, чтобы вот так с ходу признаться в нем, к тому же мне пришло в голову, что, по сути, я согрешил дважды: когда устроил пожар и позже, когда, как иногда выражаются политики, «не мог припомнить» об этом, когда родители расспрашивали меня.

Когда же мне пришло время идти к исповеди, я сначала спросил священника, что бывает, если не сознаешься во всех своих грехах. На самом деле мне хотелось вывести, какие у меня есть варианты. «Это тоже расценивается как грех, – сказал священник. – Грех недеяния». «*Вот черт*», – пронеслось у меня в голове, хотя, разумеется, вслух я этого богохульства не произнес. А священник тем временем объяснял, что если по каким-то причинам ты не поступил как должно, это ничуть не меньший грех, чем намеренно сделать что-то плохое.

Поначалу меня привела в смущение мысль, что можно согрешить, даже вообще ничего не сделав, но с годами я пришел к убеждению, что грех недеяния часто приносит больше вреда – как другим, так и лично тебе, – чем намеренные прегрешения. Разумеется, я верю и в то, что грех недеяния часто становится для нас источником самых горьких сожалений, и именно поэтому я в конце концов признался родителям в поджоге на заднем дворе. По этой же причине я решил посвятить греху недеяния выпускную речь на втором году работы деканом Гарвардской высшей педагогической школы. Я исходил из того, что студенты должны ясно отдавать себе отчет в том, чего они не делают.

Весной 2016 года в преддверии выпускной церемонии мои друзья и коллеги принялись расспрашивать меня, чему я на этот раз посвящу свою речь. Некоторое время я отделивался глубокомысленным: «Хороший вопрос», – хотя понимал, что мой ответ воспринимается как увертка. А потом я вдруг понял, что, хотя такого рода ответ и не лучший, «хорошие вопросы» как таковые вполне подойдут как тема выпускной речи, особенно притом что сам я по жизни прямо-таки одержим этим предметом.

И тогда я взял за тему своего выступления, а потом и этой книги, важность умения задавать – и выслушивать – хорошие вопросы. В следующих главах мы обсудим пять насущных, жизненно важных вопросов и заключительный – бонусный. Но прежде чем приступить к их рассмотрению, нам было бы неплохо обрисовать более широкий контекст, в котором они применяются. И потому позвольте мне высказать два общих соображения относительно вопросов вообще.

Первое: не надо жалеть времени на обдумывание, какие вопросы будут правильными и поэтому должны быть заданы.

Многие из нас слишком долго терзаются сомнениями, знают ли они правильные ответы. Особенно подвержены таким сомнениям свежее испеченные выпускники, только-только получившие на руки диплом, подтверждающий приобретенные ими знания. Их родственники, особенно если они внесли свою лепту в оплату образования, тоже обычно хотят получить ответы на свои закономерные вопросы. Однако многих из нас всю жизнь преследует боязнь ударить в грязь лицом из-за неправильного ответа на какой-то вопрос. Это часто встречается в профессиональной среде: кто же захочет выставить себя малокомпетентным в глазах коллег? Беспокойством по поводу правильных ответов пропитана и наша личная жизнь, поскольку мы не хотим показать тем, кто от нас зависит, что не имеем представле-

ния, как поступать и что делать в тех или иных ситуациях. Например, новоиспеченные родители желают знать все ответы и на вопросы своих детей, и на собственные вопросы о детях. Молодых родителей, как и новых сотрудников, вопросы, на которые они не знают, как ответить, нередко заставляют нервничать, а это бывает сплошь и рядом, когда впервые сталкиваешься с чем-то новым для себя. Вот почему что-то, что тебе в новинку, запросто может вогнать тебя в стресс. А кто не потеряет голову, если считает, будто должен знать все ответы, а у самого только и есть, что одни вопросы?

Я очень мучился из-за этого, когда только-только стал деканом. Поначалу я считал, что главная часть моей новой работы в том и состоит, чтобы знать все ответы. Ведь если ты лидер, от тебя ждут, что ты сгенерируешь некое видение. Формулирование этого видения в определенном смысле и есть ответ на самый ключевой вопрос: что это за учебное заведение, что тут главное? Честно говоря, на первых порах у меня как у декана не было ничего даже отдаленно похожего на это самое видение. Да что там, я едва ли знал, где искать ближайшую уборную. Не имея ответов на вопросы, не говоря уже о каком-либо видении, я поначалу так сильно переживал, что временами испытывал отчаяние и даже впадал в панику.

Однако через некоторое время мне надоело прикидываться, будто я знаю все ответы, и я принялся задавать вопросы, даже иногда отвечал вопросом на вопрос. Спросят меня о чем-нибудь, а я в ответ: «Это хороший вопрос. А что вы думаете по этому поводу?» Постепенно я осознал, что для декана задавать хорошие вопросы столь же важно, как для преподавателя права, за тем исключением, что суть вопросов будет совершенно другой. Например, только задавая вопросы окружающим, ты сможешь сформулировать видение, убедительное и неотразимо привлекательное для тех, с кем ты работаешь. До тех пор пока я не понял этого, я долгое время находился в стрессе из-за того, что не мог с ходу ответить на все встававшие передо мной вопросы, и глобальные, и совсем незначительные.

Я ни в коем случае не пытаюсь внушить вам, будто ответы на вопросы – это нечто ненужное или неважное. Нет, я убеждаю вас, что вопросы играют не менее важную роль, чем ответы на них, а во многих случаях и более важную. Существует простая истина: ответ может быть хорош лишь в той степени, в какой хорош заданный вопрос. Если задать неправильный вопрос, получишь на него неправильный ответ.

Мне известно об этом не понаслышке: у меня есть масса примеров из собственной жизни, но давайте я поделюсь с вами только одним из них. Дело было в 1990 году на танцевальной вечеринке, устроенной для студентов-юристов в Виргинском университете, где я тогда учился. В какой-то момент я призвал всю свою храбрость и решился представиться своей сокурснице Кэти Хомер, в которую был без памяти влюблен. Но я допустил две ошибки. В первую очередь, я стал знакомиться с ней, когда она танцевала с другим партнером. (Только не спрашивайте меня, почему, хотя это был бы очень хороший вопрос.) Вторая и более важная ошибка состояла в том, что в последний момент я ужасно оробел и вместо того чтобы познакомиться с Кэти, стал знакомиться с ее партнером, назовем его Норман. Я спросил, причем достаточно громко, чтобы перекрыть грохот музыки: «А ты, случаем, не Норман, а? Я к тому, что мы с тобой, похоже, в одной группе по гражданскому процессу, и я в восторге от того, какие умные вещи ты говоришь у нас на семинарах». Норман приветливо ответил: «Ну да, это я. Премного благодарен!»

Учитывая, с каким вопросом я обратился к этому Норману, он дал самый что ни на есть подходящий ответ. Но для меня ответ был неверным. Для меня верный ответ звучал бы так: «Меня зовут Кэти Хомер. Мне очень приятно познакомиться с тобой, и да, я выйду за тебя замуж». Но не сумев задать правильный вопрос, я лишил себя всякой надежды получить правильный ответ. Это счастье для меня, что Кэти своим женским чутьем уловила, какой вопрос я пытался задать, что и объясняет, почему сегодня мы с ней женаты.

Ставить правильные вопросы труднее, чем может показаться. Говорю это не просто чтобы объяснить, почему на дискотеке я задал неправильный вопрос. Задавать правильные вопросы трудно потому, что для этого требуется видеть дальше простых ответов и вместо них фокусироваться на трудных, щекотливых, скрытых, неловких, а иногда даже болезненных. Впрочем, хотелось бы думать, что вы и те, к кому вы обращаетесь, не пожалеете усилий, чтобы оправдать справедливость этого утверждения как в вашей профессиональной, так и в личной жизни.

Задавать хорошие вопросы – это неременный залог успеха практически на любом профессиональном поприще. Хорошие учителя, например, признают, что грамотно поставленные вопросы порождают знания и высекают искры, разжигающие любознательность. А нет более ценного свойства, заслуживающего, чтобы его развивали и культивировали в детях, чем любознательность. Эффективные лидеры, даже самые великие, и те признают, что не знают всех ответов. Зато они знают, как задавать правильные вопросы – вопросы, которые побуждают и других, и их самих вырваться из плена старых, заезженных истин, вопросы, способные открыть новые возможности, которые невидимы и непредставимы, пока не задан нужный вопрос.

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.