

КАРЬЕРА / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ

Как научиться задавать правильные вопросы, которые помогут всем

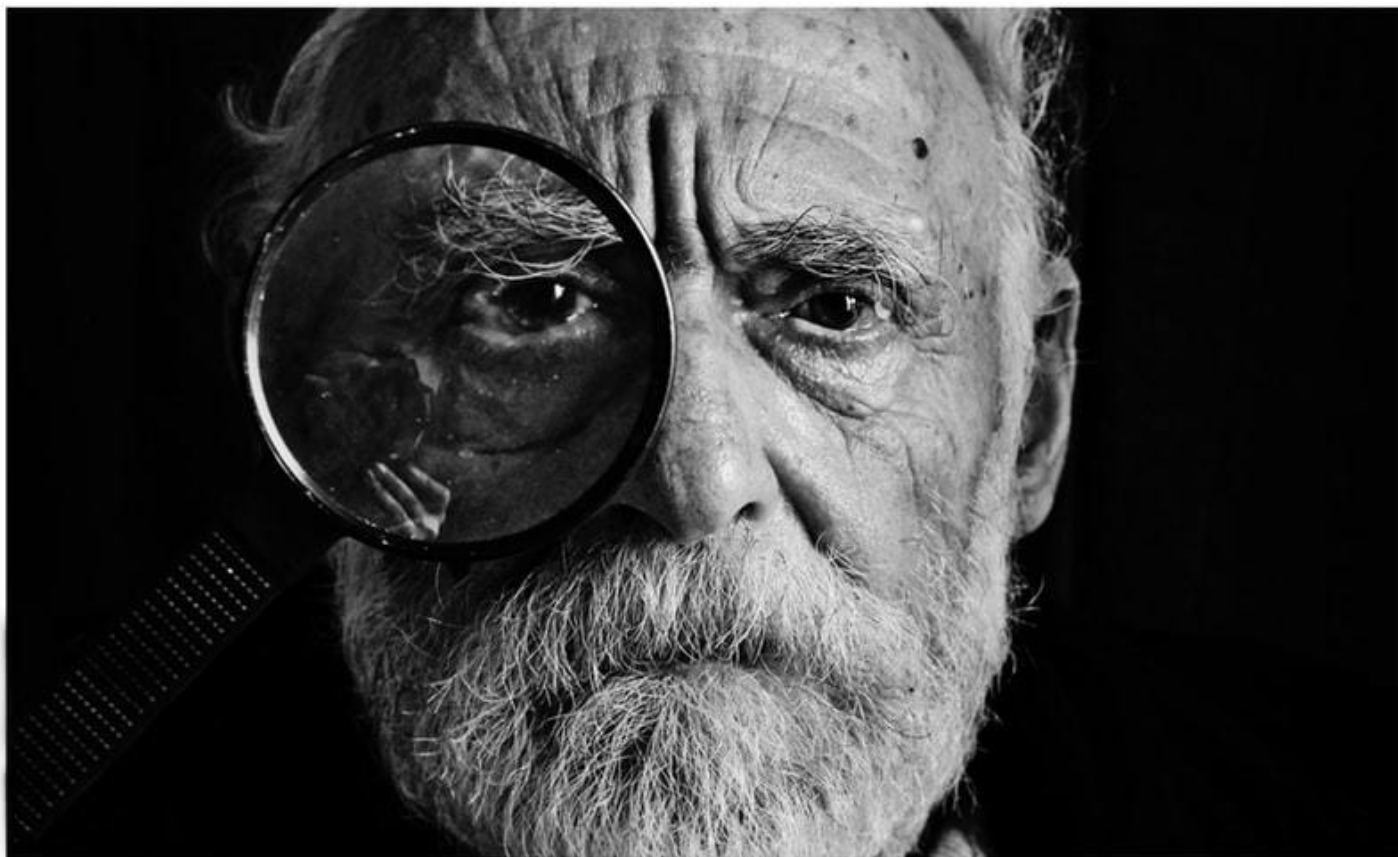


Фото: mari lezhava / Unsplash

12 июля 2019 | **Хел Грегерсен**

От редакции. Хел Грегерсен — автор Harvard Business Review, исполнительный директор Центра лидерства при Массачусетском технологическом институте и старший преподаватель курса лидерства и инноваций в Школе менеджмента имени Слоана. Он выступал в ЮНИСЕФ и на Мировом экономическом форуме, а Thinkers50 включили его в число наиболее инновационно мыслящих людей современности. Грегерсен — автор десяти книг, переведенных на пятнадцать языков, включая бестселлер «ДНК инноватора». Не так давно он написал новую книгу «Вопросы — это ответы: как искать прорывные идеи и решать сложные проблемы на работе и в жизни», которая пригодится всем, кто живет в XXI веке и сталкивается с его ежедневными испытаниями и неопределенностью. Мы публикуем несколько фрагментов из русского перевода книги, выходящего этим летом в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Что сложнее: чем найти цель в жизни?

<https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/806433>

Что сложнее, чем найти новые ответы?

Самое важное и трудное – это не поиск правильного ответа, а поиск правильного вопроса.

Питер Друкер

Первые посетители нового павильона для мероприятий, открывшегося в Шанхае в июне 2017 года, оказались в совершенно непривычной обстановке. Сначала их ждал концерт, где музыкальные номера чередовались с декламацией стихов, потом им предстояла прогулка по полномасштабному макету городского района – с парком и прудом с лодками, рынком под открытым небом, детской игровой площадкой и кафе. Вы спросите, что здесь непривычного? Дело в том, что все это происходило в полной темноте.

Посетители спотыкались. Наталкивались на предметы. Смеялись и удивлялись. Никто не смог бы сориентироваться в этом павильоне, если бы не помощь опытных и ловких гидов – разумеется, незрячих. Павильон назывался «Диалог в темноте», и придумал его Андреас Хайнеке. Первый такой павильон открылся во Франкфурте в 1989 году. Сейчас социальное предприятие Хайнеке работает в десятках стран, обеспечивая рабочие места для слепых, а зрячим помогая понять, какова повседневная жизнь тех, кто лишен зрения. Павильоны посетили миллионы людей, и для многих этот опыт стал поводом серьезно задуматься.

Началось же все с вопроса, точнее, с новой формулировки вопроса. Около тридцати лет назад Хайнеке работал на радиостанции. Руководитель сообщил ему, что на работу скоро вернется сотрудник, который потерял зрение в результате страшной аварии, но хочет снова заниматься любимым делом. Хайнеке попросили помочь ему снова влиться в работу. Это была непростая задача: Хайнеке никогда ничем подобным не занимался, но тут же взялся решать проблему – какую работу незрячий человек способен удовлетворительно выполнять. Хорошо узнав своего нового коллегу, он понял, что поставил вопрос чересчур узко и в корне неверно. Тогда Хайнеке сформулировал его в более позитивном ключе: в какой рабочей обстановке слепой человек может максимально эффективно задействовать свои сильные стороны? Так у него родилась идея «Диалога в темноте», которая в конечном счете привела его к делу всей его жизни.

Именно это я хочу донести до вас: значимые результаты чаще всего достигаются с помощью вопросов, переформулированных так, что они становятся катализаторами. Только тогда вопросы устраняют преграды для мышления (например, такое как чрезмерно узкие убеждения) и перенаправляют творческую энергию в более продуктивное русло. И человек, который чувствовал себя загнанным в тупик, вдруг замечает новые возможности и получает мотивацию, чтобы их реализовать...

Что, если поиск новых, более эффективных решений стоит начинать с новых и более эффективных вопросов? А как этому научиться?

Можно ли воспитать поколение, умеющее задавать вопросы?

Если вы научились задавать вопросы – по делу, к месту и по существу, – вы научились учиться, и никто уже не помешает вам научиться тому, что вам хочется или нужно знать.

Исидор Раби в 1944 году получил Нобелевскую премию по физике за открытие ядерно-магнитного резонанса – это фундаментальное открытие позволило создать новую технологию магнитно-резонансного сканирования. В годы Второй мировой войны он работал над атомной бомбой, а после участвовал в создании исследовательских лабораторий в Брукхейвене и в ЦЕРН (Европейской организации по ядерным исследованиям).
Внушительный послужной список!

Много лет спустя в интервью его спросили, было ли что-то особенное в его воспитании. «Мама сделала меня ученым, сама о том не подозревая, – пришел к выводу он. – Каждая вторая еврейская мамочка в Бруклине спрашивала ребенка после школы: “Ну что, ты сегодня узнал что-нибудь новое?” Но не моя. Моя мама всегда интересовалась: “Иззи, ты задал сегодня какой-нибудь хороший вопрос?”»

Все наше общество выиграет, если мы целенаправленно будем воспитывать людей, которые умеют задавать вопросы. А для этого нужно привить молодому поколению набор ментальных привычек и приоритетов в поведении, а они лучше всего закладываются (или хотя бы не обрубаются на корню) дома, в семье. Но учить задавать вопросы и поощрять эти навыки должны также в школе, на работе и в целом в жизни. Лидерство и творческие прорывы будущего зависят от того, смогут ли наставники, примеры для подражания и герои сегодняшнего дня, передать свои навыки менее опытным людям, на которых влияют...

Что же нужно, чтобы вырастить поколение, умеющее задавать вопросы?

ШКОЛА ВОПРОСОВ

Начнем со школьной системы – именно о ней мы обычно сразу думаем, когда речь о том, как и чему учатся люди. Дэн Ротстейн и Луз Сантана убеждены, что в образовании необходима конкретная реформа. В начале книги *Make Just One Change* («Всего одна перемена») они прямо высказывают свою позицию.

В книге две простые идеи:

- всем ученикам надо научиться самим формулировать вопросы;
- все преподаватели легко могут их этому учить на обычных уроках.

Я полностью согласен с этой книгой о совершенствовании учебного процесса, но подчеркивают важность вопросов далеко не только Ротстейн и Сантана. Во второй главе мы упоминали о многочисленных исследованиях, которые показывают, как мало используются вопросы в обычном учебном процессе, – и неважно, говорим мы о средней или старшей школе, университете или обучении на работе. Вспомним, например, наблюдение Джеймса Диллона о том, что ученики, открыто проявлявшие любопытство, получали негативную реакцию со стороны как преподавателей, так и одноклассников. В итоге они выносят из этого опыта главный урок – «Ни о чем не спрашивать».

Ученые, проводившие наблюдения в классах, аудиториях и других пространствах, где происходит обучение и принятие решений, делают тот же вывод: творческое любопытство, свойственное человеку от природы, в школе активно подавляется и пресекается. Так вырастают взрослые, которые гордятся хорошими ответами, но не стараются задавать хорошие вопросы.

Благодаря ученым прошлого и настоящего сегодня авторитеты в области школьного образования гораздо лучше осведомлены о том, насколько важно культивировать навык задавать вопросы. К сожалению, что-либо менять в системе образования становится все труднее. Марк Цукерберг столкнулся с этим, когда его пожертвование системе государственных школ Ньюарка не принесло сколько-нибудь ощутимого результата. В 2010 году он передал на эти цели 100 миллионов долларов и еще столько же пожертвовали другие благотворители, так что общая сумма составила 200 миллионов долларов. Был приглашен ряд консультантов, спланированы изменения с учетом лучших современных практик — намерения у всех были замечательные. Однако оказалось, что вливание денег не имело заметного влияния на систему — более того, успеваемость учеников по математике даже снизилась.

Я рассказываю об этом масштабном разочаровании не для того, чтобы показать, что на перемены в государственной школе нет надежды. Я полагаю, что наиболее короткий путь пролегает не сверху вниз, не через обновление норм и правил на институциональном уровне. Быть может, учить детей задавать вопросы лучше получится у общественного движения, в котором каждый будет делать все от себя зависящее.

Из бесед с учителями, которые осознают необходимость развивать у детей навыки постановки вопросов, я почерпнул множество несложных приемов, которые не требуют больших затрат и позволяют сосредоточить внимание на генеративных вопросах без ущерба для изучения материала по программе и подготовки к стандартизованным тестам. Вот некоторые из них, как мне кажется, наиболее интересные и вдохновляющие.

Ящик с вопросами. Старшая школа Workshop в Филадельфии, ученики и преподаватели которой не раз получали награды, была создана некоммерческой организацией специально для того, чтобы функционировать не так, как обычные школы... Но некоторые практики Workshop можно применять в любой школе, например «ящик с вопросами» — элемент круглого стола, проходящего в Workshop каждый день, когда ученики обсуждают проблемы школы и района, для которых они пытаются предложить решения.

Каждый день из ящика наугад вынимают записку с вопросом, и все присутствующие его обсуждают. А главное, пишут вопросы и складывают их в ящик сами ученики. Раздумывать над тем, какой вопрос задать, — это часть учебного процесса.

Находить вопрос, который привел к ответу. Любой факт, который изучают в школе, когда-то был ответом на вопрос. Любая формула появилась потому, что кто-то искал новый способ решения задачи. Не так много времени нужно учителю, чтобы дополнить новую информацию историческим контекстом. Конечно, не каждый факт нуждается в таком дополнении, но время от времени заострить внимание на отличном вопросе, породившем актуальный и сегодня ответ, бывает очень полезно.

Ответ лучше запоминается, так как ученики видят, почему вообще потребовалось то или иное открытие или изобретение. К сожалению, часто учителя ограничиваются лишь тем, что называют имя первооткрывателя или изобретателя и переходят к рассказу о самом открытии и его значимости; но не лучше было бы остановиться на решающем вопросе, который и привел первооткрывателя к этому результату? Почему современники Коперника не знали, что планеты вращаются вокруг Солнца? Почему он начал сомневаться в геоцентрической модели мира и как эти сомнения помогли найти новые направления для познания? Когда урок превращается в историю с захватывающим сюжетом, для которого постановка вопроса служит поворотным моментом, учителю проще донести до детей, что великие идеи всегда порождались и будут порождаться вопросами, бросающими вызов общепринятым убеждениям.

Дольше ждать ответа. Элемент взаимодействия в классе, который легче всего заметить и изменить, – это время ожидания ответа учителем. Мэри Бадд Роу первой из специалистов по теории педагогики отметила, что большинство преподавателей, задавая вопрос, не дают ученику достаточно времени на обдумывание ответа. Знаете, сколько в среднем ждет учитель? Одну секунду.

Безусловно, этого мало, чтобы задействовать высшие когнитивные навыки: за секунду можно только восстановить в памяти запомненный факт. Эксперименты Роу показали, что достаточно учителю подождать ответа хотя бы три секунды, чтобы языковые и логические способности учащихся заметно улучшились. А главный вывод из этого исследования не в том, что преподаватель должен отводить немного больше времени на то, чтобы ученики могли вспомнить все те же факты, а в том, что более длительное ожидание требует более открытых вопросов, наводящих на размышления, и наоборот.

Все исследования, изучавшие вопросы в школьной обстановке, отмечали частоту, с которой вопросы задают учителя. Создается впечатление, что это главная часть урока – учитель озвучивает по пятьдесят – сто вопросов в час. Вопросы в учебе призваны, как пишет Кэррон Льюис, «проверить, заучен ли материал из учебника, и убедиться, что ученики не отвлекаются». Но это означает, что «учителя в основном задают не те вопросы, какие следовало бы. Они сосредоточены на вопросах, которые проверяют владение конкретными фактами, а не на вопросах, побуждающих изучать предмет». Более того, такое положение наносит вред вдвойне: не удовлетворяет потребность учащегося в информации и не прививает навык задавать вопросы, который мог бы пригодиться молодому сознанию в будущем.

Поощрять тех, кто задает вопросы. Школа не только образовательное учреждение, но и социальная общность, и учащиеся хорошо чувствуют, кто из них более успешен. Если чаще хвалить и поощрять тех, кто задает хорошие вопросы, вероятно, и вопросов станет появляться больше. Недавно группа учеников, выживших при стрельбе в школе имени Марджори Стоунмен Даглас в Паркленде 14 февраля 2018 года, выступила на уровне всей страны с вопросами о контроле за огнестрельным оружием, не сомневаясь, что голоса пострадавших должны быть услышаны. И никто в школе не требует, чтобы они быстрее вернулись к обычному режиму учебы и зубрили материал к экзаменам. Это из ряда вон выходящий пример, но весьма поучительный. А в обычных обстоятельствах чувствуют ли школы своим долгом поощрять тех, кто задает хорошие вопросы, и как это можно сделать?

школьники себя вправе поднимать вопросы о том, что их сильнее всего затрагивает, или спорить с учебным материалом, если им кажется, что он не полностью соответствует действительности? Психолог Софи фон Штумм и ее коллеги пишут, что школа «должна с раннего возраста поощрять интеллектуальную жажду и вознаграждать не только послушание и прилежание...

Похвалы заслуживает не только старательный ученик, написавший отличную работу, но и тот, кто на семинарах поднимает спорные вопросы (чего, к сожалению, многие учителя не ценят). О том же упоминают Кристофер Уль и Дана Стачел: «Побуждать учеников не бояться задавать вопросы — значит поощрять их не столько за правильность ответов, сколько за смелость вопросов». Они отмечают, что «трансформировать глубокий страх современной школы перед вопросами и ее заикленность на ответах в культуру учебного процесса, которая принимает и приветствует вопросы, — колоссальная, но достойнейшая задача».

Орит Гадиш, председатель консалтинговой компании Bain & Co, считает своим долгом «задавать сотни вопросов», поскольку она понимает, что это единственный путь к решению наиболее проблем в работе и частной жизни. Орит усвоила это еще в детстве, в Израиле. Ее отец «интересовался всем подряд и предпочитал больше слушать, чем говорить», а мать «всегда спрашивала о том, что вызывало у нее любопытство».

Гадиш еще до того, как пошла в школу, сжилась со своим «природным любопытством», а в школе с первого дня постоянно поднимала руку и задавала не один, а два и больше вопросов по любой теме. К окончанию восьмого класса она настолько отточила этот навык, что классный руководитель написал ей в табеле: «Орит, всегда задавай свои два вопроса, даже три или четыре. Оставайся такой же любознательной». Через всю профессиональную жизнь Гадиш пронесла уверенность, что задавать правильные вопросы — это единственный способ создавать настоящую ценность на любом уровне и в любой позиции.

Использовать образовательные технологии, чтобы вспомнить ответ. В эпоху электронных средств обучения стало возможно совместить прежде несовместимое, когда речь идет о подготовке к стандартизованным тестам, считают Энн Кристенсен и ее коллеги. Пожалуй, важнейшая системная проблема школьного образования — это модель, которая унифицирует учеников, предписывая, что все дети определенного возраста должны обладать одинаковыми знаниями и навыками. Но даже в рамках этой устаревающей модели учитель способен реализовать индивидуальный подход к каждому из трех десятков учеников в классе благодаря технологическим решениям, позволяющим легко выявить, какой материал вызывает у конкретного ученика затруднения, и, соответственно, скорректировать его подготовку. Если классные руководители начнут шире использовать электронные средства обучения для подготовки к стандартизованным тестам, у них останется больше времени на развитие учебных навыков более высокого уровня. Когда не нужно на уроках сажать весь класс проходить пробные тесты с вариантами ответов, учитель из вьючного животного превращается в проводника на пути к знаниям.

Проектная система обучения. Выше я упоминал школу Workshop, где применяется такой подход. Сама по себе идея проектного обучения не нова — она лежит в основе таких известных педагогических практик, как метод Монтессори, и образовательных программ фонда International Baccalaureate. Этот подход опирается на развитие любознательности у учащихся. Анджелина Столл Лиллард пишет о системе Монтессори: «Она достаточно

открыта, чтобы эволюция интересов и учебных навыков происходила естественным путем. От учителя в системе Монтессори требуется не ставить перед детьми вопросы, а только стимулировать их воображение, чтобы у учеников формировались собственные вопросы».

Она приводит многочисленные данные исследований, подтверждающие, что «обучение, основанное на подобных интересах, значительно лучше строящегося на чужих интересах». Десять лет назад, исследуя опыт новаторов, Клейтон Кристенсен, Джефф Дайер и я выяснили, что около половины из них учились в школах с проектной системой, а у многих других родители или бабушки и дедушки поощряли творческие проекты или же занимались похожей общественной деятельностью, обеспечивая ребенку пространство для творчества за пределами школы.

Разумеется, ввести такое изменение на уровне отдельного класса, а не всей школы проблематично. Чаще встречаются частные школы, созданные специально для внедрения новых методик на практике. Например, независимая школа High Tech High была открыта более пятнадцати лет назад на грант от фонда Билла и Мелинды Гейтс, потому что многие компании Кремниевой долины сочли, что проектное образование лучше справится с подготовкой будущих кадров для инноваций. Сейчас на основе этой школы выросла уже целая система из тринадцати школ с двенадцатилетним образованием, где обучается более пяти тысяч человек. Суть проектного подхода в том, что каждый ученик выбирает интересные для себя проекты, выполнение которых требует освоения различных навыков и информации. Сосредоточившись на увлекательном проекте, ученик получает мотивацию изучить материал и всегда хорошо осознает, зачем ему нужны те или иные знания.

ЦИФРОВОЙ МИР – РАЙ ДЛЯ ВОПРОСОВ ИЛИ АД?

Как цифровой мир влияет на наши возможности задавать вопросы? Положительно или отрицательно? Дети сейчас проводят гораздо больше времени с электронными устройствами, и, чем закончится этот грандиозный стихийный эксперимент, пока неясно. Станут ли они поколением, которое лучше всех в истории будет задавать вопросы-катализаторы? Или утратят этот навык?

В определенном смысле цифровой мир – мечта для задающих вопросы. Все мы привыкли обращаться к Google, и эта привычка вознаграждается ответами, как правило хорошими. В итоге мы стали намного чаще спрашивать и меньше колебаться, задавая вопросы на форумах и в чатах.

Это можно наблюдать в самых разных частях света. Дхирендра Кумар работает в консалтинговой компании Value Research. По опыту работы с вопросами от малых инвесторов, поступающими через сайт компании, Кумар отмечает, что «чат – совершенно особая площадка для вопросов и ответов». Он не раз участвовал в сессиях формата «вопрос-ответ» на мероприятиях для инвесторов и считает, что вопросы на сайте задают те же люди, которые посещают такие мероприятия.

Однако в сети, «где они сохраняют анонимность и не обязаны общаться друг с другом, люди задают вопросы более прямо, не стесняясь показаться дилетантами». Еще одно следствие того, что в интернете люди чувствуют себя свободнее, – «более спонтанные вопросы»...

Тони Вагнер, стипендиат гарвардской программы по инновациям в области образования (хороший признак уже то, что такая стипендия существует), основал в Гарвардской высшей школе педагогических наук группу управления переменами – Change Leadership Group. Он консультирует школы и фонды, в том числе фонд Билла и Мелинды Гейтс.

Вагнер начал карьеру с работы учителем в старшей школе, некоторое время был директором средней школы. Из этого опыта он вынес ценный урок: «Учителя пресекают вопросы от учеников, потому что считают, что на это нет времени – нужно “проходить” материал или готовить детей к тестам. Я считаю, что такая позиция серьезно вредит любознательности учеников». Прочитав книгу Томаса Фридмана *The World Is Flat* («На самом деле мир плоский»), он задался вопросом: «Что нужно делать иначе, чтобы подготовить детей к жизни в “плоском”, глобальном мире?»

Этому вопросу он посвятил три своих бестселлера. Вагнер убежден, что в целом влияние цифрового мира на обучение детей скорее положительное. В книге *Creating Innovators* («Как воспитать инноватора») он пишет: «Следствие этой новой формы обучения – многие в молодом поколении, которое я называю поколением инноваций, обладают необычайным скрытым талантом и испытывают огромный интерес к инновациям и предпринимательству, пожалуй небывалый в истории». «В интернете, в отличие от школьного класса, дети и подростки следуют за своим любопытством...» гуглят для смеха», щелкают по ссылкам, просто чтобы посмотреть, куда они приведут». В интернете они «научились творить, выстраивать связи и совместно работать – намного лучше, чем им позволяет школа».

Чтобы углубить эффект от обучения в цифровом мире, Вагнер предлагает: пусть учителя (я бы добавил, что и родителям это стоит взять на заметку) просят детей вести дневник вопросов и регулярно выделяют время на то, чтобы дети искали на них ответы.

С другой стороны, цифровая среда может оказывать токсичное воздействие на вопросы, и это вызывает все больше беспокойства. Например, Тиффани Шлейн – технически подкованный человек (как и ее муж Кен Голдберг, преподающий робототехнику и автоматику в Калифорнийском университете в Беркли). Она быстро поняла, что интернет трансформирует наш мир, основала премию «Вебби» и Международную академию цифровых искусств и наук. Но даже она не хочет, чтобы интернет оказывал слишком большое воздействие на мышление и общение ее детей. Их семья соблюдает «цифровой шабат»: каждую неделю они один день отдыхают от всех гаджетов, общаются друг с другом и ходят в гости.

От чего они отдыхают? Прежде всего от социальных сетей с их многочисленными троллями и скандалистами. Представьте себе человека, целыми днями строчащего в Facebook и Twitter или комментирующего новости: вряд ли он открыт для вопросов, которые ставят под сомнение его убеждения. Он не будет пытаться понять, в чем он неправ. Он не выглядывает наружу из своего герметичного мирка. И он, конечно, не молчит. Причем сейчас речь о публикациях, которые человек делает от своего имени, со своей фотографией. А когда публикации анонимны или от чужого лица, социальные сети просто саботируют вопросы – не потому, что их задают, а потому, что слишком часто это делается с намерением унижить или оскорбить других. Особенно это верно для современных подростков.

Влияние цифровизации на вопросы, как и на любую другую область, нельзя назвать однозначно негативным или позитивным. Возможность мгновенного доступа к источникам информации со всего мира — это бесценный и огромный плюс, но не нужно ждать, что интернет сам по себе воспитает новое поколение, которое лучше нас будет уметь задавать вопросы. Здесь стоит спросить себя: «Поможет ли эта технология мне и моим близким научиться чуть чаще сомневаться в своих знаниях, чуть чаще испытывать дискомфорт и чуть больше молчать?» Если нет, подумайте, как это изменить.

УНИВЕРСИТЕТ ЖИЗНИ

«Большинству студентов на вводном курсе в предмет почти не приходится думать. Преподаватель выдает им порцию хорошо прожаренных фактов, которые надо запомнить, и мало что говорит о том, кто эти факты готовил, почему их считают правильными, как кто-то справился с неудачно сформулированной задачей», — пишет Кен Бэйн в книге *What the Best College Students Do* («Что делают лучшие студенты»).

«Вводный курс редко преподносит загадки, возможности для дискуссии или проблемы — за исключением необходимости все это уместить в голове к экзамену. Как правило, студенты так и не понимают, каким образом та или иная дисциплина ставит вопросы и отвечает на них. Они почти не сталкиваются со сложными и спорными вопросами и даже не слышат о чужом опыте обращения с такими вопросами».

В числе проблем высшего образования многие отмечают и то, что студенты, кажется, разучились цивилизованно общаться друг с другом. Спорные идеи порой даже не озвучиваются, не говоря уже об их обсуждении. Можно ли что-то сделать, чтобы научить совершеннолетних студентов более творчески и продуктивно задавать вопросы? Я полагаю, что да. Если эти навыки не усвоены в раннем возрасте, это еще не конец.

Оуэн Фисс, профессор права в Йельском университете, в 2017 году подытожил свой многолетний опыт в книге *Pillars of Justice* («Столпы правосудия»). Каждая из ее тринадцати глав посвящена одному из юристов, оказавших влияние на его мышление и, что неудивительно, вошедших в историю. Рассказы о светилах юриспруденции иллюстрируют развитие юридической доктрины в период борьбы за гражданские права в США, но не в меньшей степени повествуют о выдающихся лидерских качествах, вдохновенном преподавательском таланте и о решающей роли вопросов на обоих поприщах.

Например, Фисс рассказывает о том, как учился у Гарри Калвена, выдающегося преподавателя юридической школы Чикагского университета, куда сам Фисс пришел работать летом 1968 года. Каждая их беседа, вспоминает Фисс, начиналась с вопроса и перерастала в «бурную все поглощающую» дискуссию, за время которой наставник и ученик успевали пройти весь вечнозеленый сад и набережную. «Его метод — разговор», — отмечает Фисс, рассказывая о Калвене. Он умел найти в словах аспиранта проблески замечательной идеи, а затем формулировал их так красноречиво и глубоко, что это выводило понимание проблемы на новый уровень, и начинался новый виток вопросов и комментариев. Аспирант после этого считал своим долгом высказать больше соображений, глубже обдумать проблему, посмотреть на нее с новой позиции. Озарения и открытия следовали одно за другим. Такова была суть моей учебы под началом Гарри.

Это одно из самых необычайных впечатлений в моей жизни, и оно выявило особые качества наставника. Фисс заключает: «Гарри Калвен был гением, он обладал совершенно оригинальным умом...» Обсуждали ли они последнее решение Верховного суда, политические события или будущее образования в области юриспруденции, он вспоминает: «Мое мировоззрение в результате практически всегда менялось». Возможно, у вас в жизни тоже был замечательный наставник, который, как вы поняли с возрастом, умел сделать так, чтобы озарения следовали одно за другим.

Оуэн Фисс не ограничивается лишь положительными примерами – помимо воодушевляющего общения с мудрыми преподавателями, ему пришлось испытать и пагубное воздействие. Он приводит дикий случай, произошедший во время его учебы на первом курсе Гарвардской юридической школы. На курсе из 125 человек было всего три или четыре девушки.

Время от времени кто-то из студентов предлагал комментарии или задавал вопрос, но в основном профессор Лич на занятиях вызывал по списку и просил изложить факты дела или ответить на его вопрос. Однако в начале курса Лич объявил, что не будет регулярно спрашивать девушек, а вместо этого назначит один-два женских дня, когда будет вызывать только их и никого больше.

Фисса по сей день терзает то, что никто из студентов сразу не возразил против столь явной несправедливости. «Мы ничего не сказали, ничем не выразили неодобрение, никто даже не пикнул». Если с Калвеном каждая беседа приносила открытия, то с этим преподавателем могли быть только «закрытия». Подозреваю, неслучайно единственное, что Фисс вспоминает о Личе помимо этого примера, – это его неприятную манеру задавать вопросы.

Преподаватели, умеющие пользоваться вопросами – такими вопросами, которые оспаривают убеждения и втягивают других в бурные всепоглощающие дискуссии, – находят последователей, тех, кто не боится отвергать традиционные представления. Те, кто не промолчит, столкнувшись с устаревшим предвзятым мнением или явным предубеждением, преодолевают рамки традиционной роли студента и учатся задавать вопросы.

Мой коллега по MIT Роберт Лэнджер по прозвищу Эдисон от медицины, известный инноватор в области медицинских технологий, ставит перед собой такие же цели в области образования. «Когда вы учитесь, вас оценивают по тому, насколько хорошо вы отвечаете на вопросы. Их задает кто-то другой, и если вы дадите хорошие ответы, то получаете хорошую оценку. Но в жизни вас оценивают по тому, насколько хорошо вы вопросы задаете». Своим студентам и аспирантам он не устает напоминать, насколько важно перейти от ответов к вопросам, зная, что «они станут выдающимися преподавателями, выдающимися предпринимателями, выдающимися кем угодно, если будут задавать хорошие вопросы».

НИКОГДА НЕ ПОЗДНО

И наконец, несколько слов для руководителей, которые тоже играют важную роль в

воспитании нового поколения людей, способных задавать значимые вопросы. Многие приходят работать, не имея привычки спрашивать. Но любая смена работы заставляет человека перейти в режим активного обучения – на новом месте нужно сориентироваться, понять, «как тут принято». И в этом состоянии начальники и коллеги могут на него повлиять, точнее, неизбежно повлияют. Как дать всем своим коллегам понять ценность навыка задавать вопросы?

Во-первых (напомню главную тему этой книги), подумайте об условиях, которые вы создаете или поддерживаете... Четко дайте понять, как Уолт Беттингер в Charles Schwab, что каждый обязан задумываться: «Что у нас тут не работает?» Попробуйте подтолкнуть своих коллег и сотрудников к размышлениям. Кстати, и клиентов тоже. В EY, международной аудиторско-консалтинговой компании, вопросы стали источником информации для всех областей – от развития кадрового резерва и методов работы с клиентами до рекламной кампании с многомиллионным бюджетом.

Возможно, вы видели эту рекламу: художественные фотографии, дополненные смелыми заголовками в формате вопросов. Типичный пример: «Как вы рулите бизнесом, если кораблем управляет искусственный интеллект?» Недавно я познакомился с автором этой кампании Джоном Рудаицки и узнал, что реклама – это только начало.

Рудаицки пришел на работу в EY, когда компания только выбрала новый слоган: «Совершенствуя бизнес, улучшаем мир». Руководитель компании Марк Уайнбергер видел в этой фразе не только обещание бренда клиентам, но и обращение к своим сотрудникам, которым, как и всем, важно знать, что их работа приносит пользу. Он хотел дать им понять: предоставляя квалифицированные консультации глобальным компаниям, они помогают им усовершенствовать управление – «совершенствуют бизнес». А поскольку в силу этого их клиенты могут достичь большего, получается, что EY одновременно «улучшает мир». В слогане укладывались сразу оба смысла. Рудаицки предстояло сделать большой следующий шаг – рассказать о том, как именно специалисты EY это делают. Ответ он нашел в вопросах. В разговорах с людьми скоро стало очевидным, что выдающийся консультант не просто предлагает ответы на вопросы клиента или решения его проблем, он помогает ему прийти к новым, более удачным вопросам, которые, если на них удастся найти ответ, приведут к масштабным изменениям. «Каждая проблема, решенная клиентом, помогает миру стать лучше, – говорит Рудаицки. – Вопрос за вопросом, ответ за ответом мы строим и улучшаем мир».

Важно отметить, что, с точки зрения EY, успешная рекламная кампания должна не просто менять представление об организации на рынке, а оказывать влияние на подход сотрудников к работе. Марк Уайнбергер советует: «Вместо того чтобы указывать: “Сделайте то-то и то-то”, лучше сказать: “Вот результат, которого я хочу достичь. Как вы будете действовать, чтобы это получилось?” – и вступить в диалог». Он отзывается о собственном опыте: «Поразительно, насколько лучше идет проектная работа даже у молодых сотрудников, если задавать им вопросы, а не давать инструкции». Сотрудники переосмысливают работу и с клиентами. «Настоящая проверка эффективности нашей рекламной кампании, – рассуждает Рудаицки, – происходит, когда ее принципы непосредственно применяются на практике, чтобы помочь клиентам переформулировать их вопросы». Он привел несколько примеров «первопроходцев», устроивших новому обещанию бренда практическое испытание; в их числе Памела Спенс, которая привлекла в EY большой новый проект благодаря тому, что

«клиент задал один вопрос, а она его переформулировала иначе и лучше»...

ИХ ВОПРОСЫ БУДУТ ДРУГИМИ

В каждом поколении прогресс обеспечивают прежде всего те, кому удастся сформулировать правильные вопросы для своей эпохи и сосредоточиться на них. Проблемы, волнующие нас сегодня, — не те, что занимали наших родителей, и не те, над которыми будут биться наши дети. Так что вместе с новым поколением тех, кто задает вопросы, мы выращиваем и новое поколение вопросов, которые они будут задавать. Какие-то из этих вопросов нам будет трудно воспринять как лучшие или как важное переосмысление того, что мы для себя уже приняли безоговорочно.

Мне всегда нравилось, как Антуан де Сент-Экзюпери отразил это противоречие в «Маленьком принце». Рассказчик извиняется перед читателями за то, что вычислил, что Принц прилетел с крохотного астероида В-612. Я вам рассказал так подробно об астероиде В-612 и даже сообщил его номер только из-за взрослых. Взрослые очень любят цифры. Когда рассказываешь им, что у тебя появился новый друг, они никогда не спросят о самом главном. Никогда они не скажут: «А какой у него голос? В какие игры он любит играть? Ловит ли он бабочек?» Они спрашивают: «Сколько ему лет? Сколько у него братьев? Сколько он весит? Сколько зарабатывает его отец?» И после этого воображают, что узнали человека».



Комментарии (0)

Древовидный вид ✓

Новые ✓

Популярные ✓

Компактный ✓

Контекст



Введите текст
сообщения...



Комментировать

Введите Email

