

18+

АЛЕКСАНДР ЛОГВИНОВ

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ
ГОЛОВОЙ,
ПОКА ОНА
ПОЛЬЗУЕТСЯ
ВАМИ



Александр Логвинов

**Как пользоваться головой,
пока она пользуется вами**

«Издательские решения»

Логвинов А.

Как пользоваться головой, пока она пользуется вами /

А. Логвинов — «Издательские решения»,

Ваша голова умеет всё. Особенно мешать вам жить. Как перестать
накручивать себя, решаться на важное и доводить идеи до дела? Практические
приёмы, глубокие мысли и юмор — чтобы мозг работал на вас.

© Логвинов А.

© Издательские решения

Содержание

Александр Логвинов	6
Посвящение	7
Предисловие	8
Часть 1	10
Спрашивать и слышать	10
Глава 1	11
Вопрос вместо приговора	11
Какие задачи решает вопрос	11
Практикум — Попробуй классифицировать	14
Глава 2	15
Вежливость без допроса	15
Формулировка и уважение	15
Глава 3	18
Работа с услышанным	18
Глава 4	20
Как спросить себя о главном	20
Вопросы для изменения подхода	20
Глава 5	22
Любопытство выходит в люди	22
Практика в разных ситуациях	22
Работа и деловые ситуации	23
Образование и саморазвитие	23
Семья и друзья	24
Творчество, медиа и технологии	24
Часть 2	25
Находить варианты и выбирать	25
Глава 6	26
Глава 7	27
Порядок поиска вариантов	27
Глава 8	29
Выбор без торжественного самообмана	29
Варианты в творческой и рабочей задаче	29
Часть 3	31
Читать и понимать	31
Глава 9	32
Сначала посмотрите, куда приехали	32
Точки входа в текст	32
Определение и принципы	32
Глава 10	34
Вывод ещё не доказательство	34
Глава 11	37
Чтение знакомой истории	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Как пользоваться головой, пока она пользуется вами

Александр Логвинов

© Александр Логвинов, 2026

ISBN 978-5-0071-3434-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Александр Логвинов

**Как пользоваться головой,
пока она пользуется вами**

Ироничная книга о мышлении, обучении и творчестве

2026

Посвящение

Посвящается самым любимым и дорогим мне людям — моей семье.

Моим родителям: папе Александру Николаевичу и маме Нине Николаевне. С любовью и благодарностью за жизнь, за тепло и за то чувство дома, которое остаётся с человеком, куда бы он ни отправился.

Моим сыновьям: старшему, Николаю Александровичу, студенту ВГТУ в Воронеже, и младшему, Григорию Александровичу, школьнику старших классов в Липецке. Пусть у вас всегда хватает смелости задавать свои вопросы, выбирать свой путь и пробовать то, что по-настоящему интересно. Я люблю вас и верю в вас.

Моему брату Сергею, с которым мы всегда душа в душу. За близость, понимание и нашу связь, которой не нужны громкие слова.

И нашей любимой сестрёнке Даше — с нежностью, теплом и радостью оттого, что ты у нас есть.

Эта книга — о голове. Но посвящение в ней принадлежит сердцу.

Александр Логвинов

Предисловие

Человек получает голову удивительно рано. Раньше паспорта, профессии и возможности отказаться от некоторых семейных праздников. Инструкция к ней почему-то не прилагается. Зато окружающие немедленно начинают объяснять, как ею пользоваться, причём объяснения обычно противоречат друг другу.

«Думай своей головой», — говорят нам. И тут же уточняют, что именно мы должны ею подумать.

В результате взрослый человек способен составить отчёт, купить диван, вырастить ребёнка, но перед собственным новым делом иногда замирает так, словно на экране жизни появилась кнопка «Вы уверены?» и больше ничего. Он читает, планирует, сомневается, снова читает. У него богатая внутренняя жизнь. Внешняя пока ждёт, когда её позовут.

Эта книга написана для такого человека. Возможно, вы с ним знакомы. Возможно, утром он смотрел на вас из зеркала и очень убедительно объяснял, почему сегодня совершенно неподходящий день.

Здесь встретятся семь приёмов: думать вопросами, искать несколько вариантов, читать от результата к основаниям, делить большое дело, ставить небольшие эксперименты, сопоставлять тексты при изучении языка и доводить творческий замысел до песни. Мне интересны связи между ними. Хороший вопрос помогает выбрать опыт. Опыт показывает, какой шаг слишком велик. Работа над песней учит слышать лишнее, а чтение учит не верить красивому выводу только потому, что он уже напечатан.

Название немного несправедливо к голове. Она не злодей и не квартирант, которого можно выселить за шум после одиннадцати. Фразы вроде «мозг ленится» или «внутренний критик взял микрофон» здесь — шуточные образы, а не описание отдельных существ внутри черепа. За ними стоят вполне обыденные вещи: привычки, усталость, внимание, страх оценки, нехватка ясности. С ними можно работать без объявления войны самому себе.

Я не обещаю, что десятая идея окажется гениальной, чтение с конца сделает вас мудрецом, а китайский язык выучится за срок доставки пиццы. К слову, с пиццей тоже бывает всякое. Обещание этой книги скромнее: мы внимательно разберём, что именно вы делаете, когда думаете, учитесь и создаёте, и попробуем несколько способов делать это осмысленнее.

Через главы проходит история Павла Круглова и его знакомых. Павел хочет открыть клуб для людей, которые давно собираются чему-нибудь научиться. Сам он собирается особенно давно и потому считает себя специалистом. Персонажи и их разговоры вымышлены; учебные случаи в практических разделах тоже служат иллюстрациями, а не отчётами об исследованиях. Вы можете спорить с героями. Они сами этим заняты почти непрерывно.

Практические объяснения выросли из семи моих авторских рукописей. В этой книге они собраны в общий маршрут. Не каждый приём нужен каждому читателю, и не каждое упражнение следует выполнять. Если вы умеете что-то делать и это вас устраивает, вам не требуется срочно ломать работающую жизнь ради приобретения красивого нового метода.

Можно читать по порядку, следуя за историей, или выбирать главу под конкретную трудность. Для первого знакомства я советую последовательное чтение: некоторые неприятности героев понадобятся нам позднее. А если вы уже открыли финал, поздравляю: знакомство с обратным чтением состоялось без моего разрешения.

Сарказм здесь достанется самоуверенности, бесполезным церемониям и обещаниям мгновенного величия. Человек, которому трудно, заслуживает помощи. Человек, продающий ему стыд под видом помощи, заслуживает неудобного вопроса.

Приготовьте лист бумаги. Он понадобится раньше, чем вдохновение. На листе напишите одну вещь, которой давно хотите заняться. Не «стать лучшей версией себя». У версии хотя бы

должен быть список изменений. Напишите что-нибудь живое: закончить рассказ, разобраться в учебнике, сыграть песню, поговорить с сыном, научиться понимать короткий диалог на другом языке.

Теперь рядом поставьте вопрос: «Что я могу сделать с этим в ближайшие двадцать минут?» Не отвечайте сразу. Пусть вопрос немного побудет вопросом. В нашей культуре ему редко дают такую возможность.

Часть 1

Спрашивать и слышать

Хороший вопрос не обязан ставить человека в тупик. Ему достаточно вывести оттуда мысль.

Глава 1

Вопрос вместо приговора

В понедельник Павел Семёнович Круглов пришёл в районный центр с предложением открыть клуб. Предложение занимало девятнадцать страниц. Люди в нём появлялись только на семнадцатой, зато слово «потенциал» встречалось уже на обложке.

Директор Аркадий Львович прочёл первые два абзаца и посмотрел на часы. Это были очень честные часы: они никогда не изображали интереса.

— Что люди будут у вас делать?

— Раскрывать способности.

— А руками?

Павел обиделся. Он принёс концепцию, а его спрашивали как грузчика.

В углу кабинета сидела Валентина Ильинична, бывший библиотекарь. Она зашла вернуть ключ и осталась, потому что хорошие вопросы, в отличие от заседаний, не всегда случаются по расписанию.

— Допустим, я пришла, — сказала она. — У меня два часа и недовязанный шарф. Что произойдёт?

— Мы определим ваши ограничения.

— Ограничение уже определено. Два часа.

Павел впервые закрыл папку. Через десять минут выяснилось: он хочет собрать людей, которые откладывают интересное занятие, дать каждому небольшую выполнимую задачу и возможность попробовать её рядом с другими. Сказать это оказалось труднее, чем написать девятнадцать страниц.

Аркадий Львович предложил малую комнату по субботам на шесть недель. Потом центр решит, оставлять ли встречи в расписании. Никаких обещаний толпы, премий и спасения человечества. Стулья следовало возвращать на место.

Павел вышел с разрешением и странным ощущением, что настоящая работа началась в тот момент, когда его красивую мысль попросили объяснить обычными словами.

Вопрос полезен, когда после него меняется понимание ситуации. Если человек лишь переодет готовый упрёк в вопросительный знак, понимание обычно стоит в коридоре и ждёт, когда закончится спектакль. «Почему вы опять ничего не сделали?» уже содержит обвинение, приговор и немного свободного места для ответа.

Попробуем различать вопросы по тому, какую работу они предлагают собеседнику. Одни уточняют факт, другие открывают поле вариантов, третьи только притворяются любопытством. Это различие пригодится Павлу уже в следующем разговоре: он собирается спросить людей, чего они хотят, и очень надеется, что они захотят задуманного им.

Какие задачи решает вопрос

Все вопросы можно условно поделить на разные типы — по форме, цели или стилю. Понимая эти типы, вы сможете лучше выбирать нужный инструмент в нужной ситуации. Давайте познакомимся с основными категориями вопросов и посмотрим на примеры, как они работают на практике.

Открытые и закрытые вопросы. Самое базовое разделение — по характеру ответа. Закрытые вопросы предполагают краткий, чётко ограниченный ответ: «да/нет», выбор из вариантов или конкретный факт. Например: «Вы уже отправили отчёт?» — ответ будет либо «Да,

отправил», либо «Нет, ещё работаю». Или: «В каком году основан город?» — ожидается один факт (например: в 1703-м). Закрытые вопросы бывают очень полезны, когда нужна конкретика или подтверждение: они помогают быстро собирать факты, принимать решения и уточнять позиции. Но у них есть минус: разговор на закрытых вопросах легко выдыхается. Представьте диалог: «Ты сделал? — Да. — Все материалы подготовил? — Угу. — Проблем не возникло? — Нет. — Ну ладно...». На одном «да/нет» далеко не уедешь.

Открытый вопрос приглашает развернуть ответ: «Что вы думаете об этом варианте?», «Как прошёл ваш день?», «Что оказалось трудным?» Человек может ответить коротко или вовсе не захотеть обсуждать тему; форма вопроса не создаёт обязанности откровенничать. Если ответ короткий, уточните интересующий момент или оставьте человеку время. Важен не объём слов сам по себе, а возможность объяснить собственную позицию.

Приём. Если вы получили на свой открытый вопрос слишком короткий ответ, не спешите разочаровываться. Возможно, человек не сразу раскрылся. Помогут уточняющие вопросы: «Что ты имеешь в виду?», «Можешь рассказать подробнее?». Иногда достаточно перефразировать: «Что конкретно тебе понравилось в фильме?» вместо просто «Понравился фильм?».

Альтернативные вопросы. Особый подвид закрытых — это вопросы с предложением выбора из нескольких вариантов. Например: «Тебе удобнее встретиться утром или вечером?» — явно ожидается один из двух вариантов ответа. Или: «Нам обсудить этот вопрос сейчас или перенести на завтра?». Такие вопросы хороши, когда нужно подтолкнуть человека к решению, сузить диапазон опций. Они немного направляют беседу, но не настолько, как жёстко закрытые. Альтернативные вопросы полезны и с детьми («Ты будешь яблоко или банан?» — и полезно поест, и ощущение выбора), и на работе (помогают договориться, не скатываясь в бесконечное «не знаю»). Главное — предлагать честный выбор, устраивающий вас в любом случае, а не видимость выбора.

Уточняющие вопросы. Иногда собеседник выдал информацию, но вам хочется понять её глубже или удостовериться, что вы верно поняли. На помощь приходят уточняющие вопросы. Они часто начинаются с фраз вроде: «Правильно ли я понял, что...?», «Вы имеете в виду, что...?», «Можете привести пример?». По сути, вы отражаете услышанное и спрашиваете, верно ли интерпретировали, или просите подробностей. Это не только даёт новые детали, но и показывает вашему визави: я действительно слушаю. Уточняющие вопросы незаменимы, чтобы избежать недопонимания. Например, коллега говорит: «У нас возникли сложности с клиентом». Вы уточняете: «Правильно ли я понимаю, что клиент недоволен сроками?» — и коллега либо соглашается, либо поправляет: «Нет, дело в бюджете...», и так вы проясняете ситуацию. Активное слушание часто выражается именно в таких переспрашиваниях и уточнениях.

Наводящие вопросы. Это тонкий инструмент, пользоваться которым надо осторожно. Наводящий вопрос уже содержит в себе подсказку или желаемый ответ, как бы ведёт собеседника. Классический пример: «Вам не кажется, что новый регламент слишком усложняет работу?». Здесь формально вопрос открыт («что вы думаете?» подразумевается), но по сути в него заложено: новый регламент — штука плохая. Другой пример: «Разве не лучше сначала завершить проект, прежде чем браться за новый?» — ожидается, что отвечающий согласится, ведь вопрос так сформулирован. Наводящие вопросы могут пригодиться, когда вы мягко подсказываете идею или нуждаетесь в подтверждении, но важно не злоупотреблять: собеседник может почувствовать манипуляцию или подвох. Например, хороший журналист старается избегать наводящих вопросов, чтобы не вкладывать свои слова в уста интервьюируемого. Сравните: «Какие возможности вы видите в этом проекте?» или наводящий: «Вы же видите хорошие возможности в этом проекте?». Второй явно хуже: он сокращает пространство для чест-

ного ответа. Пользуйтесь наводящими вопросами умеренно и только когда уверены, что это не разрушит доверие.

Вопросы о причинах помогают перейти от события к возможным объяснениям. «Почему?» можно задавать несколько раз, но не следует заранее предполагать, что существует одна корневая причина. Например, опоздание может быть связано и с транспортом, и с неясным временем начала, и с перегрузкой. Записывайте возможные объяснения и проверяйте их. Если разговор становится обвинительным, попробуйте уточнить обстоятельства: «Что произошло перед этим?» или «В какой момент возникла задержка?»

Гипотетические вопросы. Это творческие «что если?» вопросы, которые приглашают воображение и проработку сценариев. Они начинаются словами «Что, если...», «Представьте, что...», «Как бы вы поступили, если...». Например: «Что, если мы попробуем совершенно другой подход к проекту?», «Представь, что у тебя неограниченный бюджет — как бы ты решил проблему?». Гипотетические вопросы полезны, чтобы выйти за рамки очевидного, найти новые идеи или подготовиться к потенциальным ситуациям. В быту мы тоже их используем («Что будешь делать, если выиграешь в лотерею?» — мечтательный вопрос). Такие вопросы часто вдохновляют, снимают ограничивающие убеждения. В рабочей среде они могут стимулировать инновации («Что бы сделали, если бы не боялись ошибиться?») или помочь оценить риски («Что будем делать, если клиент откажется в последний момент?»). Это прекрасный инструмент для мозгового штурма, планирования и обучения креативности.

Провокационные и коварные вопросы. К этой категории можно отнести заготовленные «каверзные» вопросы с подвохом и риторические вопросы, которые на самом деле не ищут ответа. Провокационный вопрос может звучать резко или ставить собеседника в неудобное положение. Например: «Вы же не собираетесь снова поступать так же глупо, как в прошлый раз?» — очевидно, что это больше упрёк, чем вопрос. Такие фразы лучше вовсе исключить: они разрушают доверие. Риторические вопросы — это фактически утверждения, замаскированные под вопрос: «Ну кто так делает?!» — в переводе: никто нормально так не делает. Риторические вопросы хороши разве что для ораторского приёма — чтобы заставить публику задуматься или подчеркнуть мысль, — но в живом общении они могут показаться сарказмом или манипуляцией. Например, начальник восклицает: «Мы в сроки не уложились, и что нам теперь — всем увольняться?!».

Понятно, что отвечать «нет, не увольняться» — бессмысленно, вопрос задан для драматического эффекта. Избегайте притворных вопросов, если ваша цель — конструктивный диалог. Лучше превратите их в открытые: вместо «Разве не ясно, что клиент прав?» спросите команду: «Как вы оцениваете позицию клиента?».

Другие виды вопросов. Существуют и другие классификации: например, Вопросы по принципу воронки («воронка») — когда вы начинаете с широкого открытого вопроса, а потом задаёте всё более узкие, уточняющие, сужая тему. Или наоборот: сначала несколько конкретных вопросов, потом общий обобщающий. Этот приём часто используют следователи или интервьюеры: сначала общие вопросы, чтобы человек расслабился, потом постепенно переход к деталям. Ещё есть вопросы на сравнение («Как вариант А отличается от варианта В?»), оценочные вопросы («Как вы считаете, насколько успешно прошло мероприятие?» — то есть просим дать оценку), вопросы на выяснение чувств («Что ты почувствовал, когда это произошло?» — важно в разговоре о переживаниях), структурирующие вопросы («Можем ли мы пошагово разобрать план действий?») и так далее. Не волнуйтесь, не нужно запоминать десятки терминов.

Главное — понимать, какой цели служит ваш вопрос. Хотите факта — задайте закрытый. Хотите идей — открытый. Нужно подтолкнуть к решению — предложите альтернативу. Столкнулись с молчаливым собеседником — подключайте уточняющие или попробуйте пере-

фразировать. А если чувствуете сопротивление — убедитесь, что вопрос нейтрально сформулирован и не звучит агрессивно.

Практикум — Попробуй классифицировать

Возьмите пару минут и попробуйте придумать по одному примеру каждого типа вопроса из этой главы, применительно к одной ситуации. Например, возьмём ситуацию: начальник разговаривает с опаздывающим сотрудником. Как выглядел бы:

Открытый вопрос: «Расскажите, что происходит и почему вы часто опаздываете?» (приглашает к развернутому объяснению).

Закрытый вопрос: «Вам понятна политика компании по опозданиям? (да/нет)».

Альтернативный вопрос: «Вам удобнее приходить на 9:00 или можно перевести вас на гибкий график с 10:00?».

Уточняющий вопрос: «Правильно ли я понял, что у вас проблемы с транспортом по утрам?».

Наводящий вопрос: «Может быть, вам стоит выезжать раньше, чтобы приезжать вовремя?» (осторожно, чувствуется укор).

Вопрос о причине: «Почему вы опаздываете? Что является основной причиной?».

Гипотетический вопрос: «Что, если мы переведём вас на удалённую работу — решит ли это проблему опозданий?».

А какие примеры получились у вас? Если некоторые категории вызывают затруднение — пересмотрите объяснения выше. Это упражнение поможет осознать различия и целенаправленно применять нужный вид вопроса в жизни.

Глава 2

Вежливость без допроса

Анкету для клуба Павел начал с вопроса: «Хотели бы вы наконец перестать тратить жизнь впустую?»

— Нет, — ответил Борис, сосед и добровольный хранитель любых таблиц. — У меня на этот квартал другие планы.

— Ты же понимаешь, что я имею в виду.

— Понимаю. Ты ещё не познакомился с посетителем, а уже оценил его жизнь.

Павел заменил вопрос на «Готовы ли вы выйти на новый уровень?». Борис уточнил, работает ли лифт. Третий вариант был проще: «Чему вы давно хотите научиться?» Под ним люди впервые начали писать ответы.

Лена, которая помогала центру со звуком, записала: «Закончить собственную песню». Валентина Ильинична: «Перестать бояться электронных форм». Борис: «Понять китайский диалог без перевода». Павел написал «Организовать полезный клуб» и почувствовал лёгкий стыд: его желание оказалось чужими желаниями, собранными в папку.

— А если человек не хочет учиться? — спросила Лена.

— Зачем он тогда придёт?

— Может быть, ему нужны люди.

В анкете появилось свободное поле. Оно не выглядело умным, но оказалось самым полезным.

Уважение в вопросе начинается раньше вежливых слов. Сначала мы признаём, что другой человек может иметь свою цель, свою меру откровенности и право отказаться. Затем выбираем слова. Если проделать эту работу в обратном порядке, получится «Будьте добры, признайте, что я прав».

Не обязательно разговаривать приторно. Иногда прямое «Когда будет готово?» честнее мягкого абзаца, внутри которого спрятано раздражение. Важно, чтобы человеку было понятно, на что он отвечает и какие последствия имеет ответ. Если вам нужен срок, спрашивайте срок. Если вас задело отношение, не устраивайте расследование о технических подробностях, надеясь поймать уважение за руку.

Мы разберём правила формулировки, но ни одно не заменит внутренней готовности услышать чужую версию. Хороший вопрос — приглашение к совместной работе. Дверь должна открываться с обеих сторон.

Формулировка и уважение

Задавая вопрос, мы как бы протягиваем мостик к собеседнику. Но дойдёт ли он по этому мостику до берега ответа — зависит от того, насколько надёжно мы его построили. Здесь играет роль и точность формулировки, и тон, и время. Здесь собраны практические рекомендации, как спрашивать так, чтобы получить понятный и честный ответ, не обидев при этом собеседника.

Чёткая цель и уместность. Прежде чем спросить, подумайте — зачем вы это спрашиваете. Что хотите узнать или добиться? Факт, мнение, совет, поддержку? Цель подскажет форму вопроса. Например, если вам нужен совет, нет смысла задавать закрытый вопрос, который не предполагает развернутого ответа. Кроме того, оцените уместность и своевременность. Вопрос должен быть задан в нужное время и нужному человеку. Даже самый грамот-

ный вопрос может провалиться, если адресован тому, кто не располагает информацией, или брошен вскользь, когда человек явно не в духе или занят. Быть уместным — значит уважать контекст. Не случайно бывалые интервьюеры ждут подходящего момента, чтобы задать острый вопрос, и никогда, например, не будут звонить эксперту в час ночи с расспросами. Сначала — цель и момент, потом — действие.

Ясная формулировка. «Что непонятно в вопросе, то непонятно и в ответе». Не задавайте сумбурных, многословных вопросов — вы запутаете и собеседника, и себя. Хороший вопрос — краткий и однозначный. Избегайте длинных предысторий, которые изобилуют лишними деталями. Конечно, иногда нужен контекст — тогда сначала вкратце дайте пояснение, и лишь затем сформулируйте свой вопрос чётко и коротко. Например, вместо: «У нас столько всего произошло за квартал, продажи падали, потом выросли, и маркетинг новую стратегию внедрил... Как думаешь, нам вообще удалось улучшить ситуацию и что нам теперь делать, может быть, стратегию сменить?» — разбейте на части. Скажите: «В прошлом квартале у нас были перепады продаж (предыстория). Как ты считаешь, итоги квартала скорее положительные или отрицательные? (первый вопрос). Что бы ты предложил сделать в следующем квартале, чтобы укрепить успех или исправить ситуацию? (второй вопрос)». Два чётких вопроса лучше, чем один громоздкий.

Есть несколько ловушек, которых важно избегать при формулировке

— **Несколько вопросов в одном.** «Расскажите о проекте и как там дела у команды, и когда будет готов прототип, кстати?» — куда бежать отвечающему? За что хвататься? Такие «трёхэтажные» вопросы сбивают с толку. Приём: задавайте по одному вопросу. Получили ответ — можно задать следующий.

— Слишком общий, размытый вопрос. «Ну, как дела в работе?» — «Нормально». Чем уже и конкретнее спросите, тем конкретнее услышите. «Как дела с запуском нового отдела продаж?» — уже лучше. Размытые вопросы дают размытые ответы.

Неясные формулировки и жаргон. Вопрос должен быть понятен собеседнику. Если вы завалите его непостижимыми терминами или канцеляритом, диалога не выйдет. «Не могли бы вы эксплицировать методологические аспекты вашей HEVC-имплементации?» — вряд ли кто-то ответит сходу. А вот «Можете простыми словами объяснить, как ваша программа сжимает видео?» — звучит куда дружелюбнее. Говорите на языке, понятном человеку напротив. Исключение — разве что специальное собеседование, где проверяется знание терминов, но и там уточните, комфортно ли оппоненту на таком языке.

Покажите уважение и доброжелательность. Тон вопроса — половина успеха. Фраза «Почему ты опять опоздал?» может быть нейтральным вопросом любопытства, а может — обвиняющим упрёком, от которого человек уйдёт в оборону. Чтобы вопрос не прозвучал как нападка, избегайте обвинительных интонаций и формулировок. Лучше перефразируйте в конструктив: вместо «Почему ты всегда всё делаешь в последний момент?» (классический вопрос-упрёк) спросите: «Мне важно понять, что мешает тебе сдавать работу раньше дедлайна? Давай обсудим, как можно решить это». Здесь слышится желание помочь, а не осудить.

Есть простой приём: добавляйте в вопросы нотки сочувствия или союзничества. Например, «Какие у тебя возникли сложности с задачей?» вместо «Ты что, не можешь справиться?». Или используйте «мы»: не «Чего ты хочешь добиться?», а «Какой результат мы хотим получить?» — так вопрос звучит как совместный поиск решения.

Полезно начинать сложные разговоры с позитивного посыла. Например, вместо: «Что-то вообще получилось или нет?» — перефразируйте: «Расскажите, что у вас получилось лучше всего, а над чем возникли трудности?». Второй вариант уважает старания человека и настраивает на открытый ответ.

Вежливость и такт — ваши лучшие друзья. Волшебные слова «пожалуйста», «будьте добры», обращение по имени, дружелюбный взгляд и кивок — всё это задаёт тон. Даже неудоб-

ный вопрос можно смягчить: «Простите, что затрагиваю эту тему, но для полного понимания не могли бы вы уточнить...».

Приём: Если вопрос потенциально неприятный, попробуйте юмор — но очень осторожно и уместно. Немного самоиронии или шутливый тон могут снять напряжение. Например: «Мне по должности положено задать каверзный вопрос! Вот он... (далее по сути)». Главное — сразу дать понять, что вы не враг. Но ни в коем случае не высмеивайте человека вопросом — смех должен быть с ним, а не над ним.

Не превращайте диалог в допрос. Даже если у вас список из 20 вопросов, не строчите ими как пулемёт. Следите за реакцией. Если человек начинает нервничать, односложно отвечать — притормозите, смягчите тон, объясните причину вопросов: «Мне важно разобраться, поэтому столько спрашиваю. Спасибо за терпение». Монолог из ваших вопросов — плохая коммуникация. Беседа — это вопрос и ответ, а также обсуждение вокруг. Позвольте собеседнику высказываться, проявляйте эмпатию. В хорошем интервью интервьюер умеет отпустить нить, дать герою свободу. Ваш вопрос — отправная точка, а не повод удерживать инициативу любой ценой.

Избегайте внушающих вопросов. Это перекликается с наводящими из прошлой главы, но здесь про психологический аспект. Вопрос не должен содержать в себе скрытую оценку или давление. Например, начиная вопрос с «Разве не...» или «Неужели...», мы уже транслируем сомнение или осуждение. «Неужели вы считаете это хорошей идеей?» — звучит как «это явно плохая идея». Такой приём моментально вызовет защитную реакцию. Старайтесь формулировать нейтрально, без оценочных прилагательных и частиц, которые программируют ответ. Сравните: «Как вы оцениваете новый процесс?» или «Вам не кажется, что новый процесс — пустая трата времени?». Второй вариант закрывает двери к честному мнению.

Аналогично, избегайте вопросов, которые предполагают, что правильного ответа нет. Например: «Вы ведь не собираетесь опоздать со сдачей проекта, верно?» — тут вообще нет пространства, только «Верно, не собираюсь». Гораздо полезнее спросить: «Как идёт работа над проектом? Успеваем к сроку или есть риски?» — тогда вы получаете реальную информацию, а не формальное подтверждение ваших слов.

Подготовьтесь, если вопрос важный. Иногда стоит заранее продумать вопросы, особенно в ответственных ситуациях: на собеседовании, важной встрече, трудном разговоре. Запишите их, отшлифуйте формулировку. Это не значит, что надо читать с бумажки, но продуманная структура поможет не забыть ничего и звучать увереннее. Также заранее соберите известную информацию, чтобы не спрашивать очевидного. Например, идёте на переговоры — изучите документы, чтобы не переспрашивать базовые данные и тем самым показать уважение к времени другой стороны. Хорошо подготовленный вопрос — уже наполовину решённая задача.

Представим образно: представьте, что вопрос — это подарок, который вы вручаете собеседнику. Содержимое — суть вопроса — должно быть ценным (продуманным). Упаковка — формулировка и тон — привлекательной и аккуратной. Вручать подарок нужно в подходящий момент. Тогда ваш визави примет его с благодарностью и даст желанный ответ.

Глава 3

Ответ, который мы не заказывали

На первую встречу записались двенадцать человек. Павел приготовил двенадцать папок и речь на сорок минут. Пришли семь. Один сразу спросил, где туалет. План раскрытия потенциала получил первое содержательное дополнение.

Павел начал объяснять, как важно не бояться нового. На восьмой минуте Лена подняла руку.

— Можно уже попробовать?

Он улыбнулся так, как улыбаются люди, которым мешают объяснять пользу активности.

— Сначала необходимо понять основу.

— У меня основа понятна. Я хочу дописать второй куплет.

После встречи Павел жаловался Валентине Ильиничне на недостаточную вовлечённость участников. Она спросила, сколько времени говорил он сам.

— Минут тридцать пять.

— А встреча шла?

— Сорок пять.

— Вовлечённость была прекрасная. Просто вся досталась тебе.

Слушание неприятно тем, что иногда лишает нас удобного объяснения. Пока другой молчит, можно считать его ленивым, неблагодарным или неготовым к развитию. Стоит выслушать — выясняется, что он устал после работы, не расслышал задание или пришёл за совсем другим.

Павел позвонил Лене и спросил, что стоило изменить. Она ответила: меньше вступления, понятное задание, время на работу. Он уже приготовил возражение, но заметил, что держит ручку как оружие. Положил её на стол и записал три пункта.

Это маленькое движение и было первой удачной практикой клуба. Без аплодисментов. Клуб вообще находился тогда в трудных отношениях с аплодисментами: хлопать было некому, поскольку все были заняты.

Далее речь пойдёт о паузах, уточнениях и праве услышать неудобное. Признак состоявшегося разговора не обязательно согласие. Иногда достаточно обнаружить, в чём именно вы расходитесь. Так хотя бы появляется предмет разговора, а не два человека, одновременно защищающие разные двери.

Работа с услышанным

Задать вопрос — это только половина дела. Вторая, не менее важная половина — выслушать ответ. Многие ошибочно думают, что искусство вопросов заключается лишь в том, чтобы красиво спрашивать. Но если мы не слушаем, что нам отвечают, все вопросы бессмысленны. Эта глава о том, как стать хорошим слушателем, и почему без этого ваши вопросы — пустышки.

Активное слушание. Вы задали вопрос — теперь внимание на собеседника. Покажите всем своим видом, что вы ждёте ответа и цените его слова. Кивайте, поддерживайте зрительный контакт, иногда вставляйте короткие реплики: «Да, понимаю», «Угу», «Интересно...», чтобы человек видел — вы с ним. Это называется активное слушание. Оно создаёт доверие и располагает людей делиться более открыто. Если же задать вопрос и тут же начать рассматривать телефон или перебивать — доверие рухнет. Берегитесь искушения сразу перебить: «О, у меня такое же мнение...» — дайте человеку закончить мысль, потом выскажете свою. Помните: вопрос задаётся не для галочки, а ради ответа.

Паузы и время на размышление. Некоторые вопросы требуют подумать. Не торопитесь заполнять паузу, если собеседник задумался. Молчание в несколько секунд — нормальная вещь, не бросайтесь тут же перефразировать или, того хуже, отвечать сами на свой вопрос. Терпение — знак уважения к собеседнику и к собственному вопросу. Особенно если вопрос сложный или личный, человек оценивает, что и как сказать. Дождитесь. Вы можете мягко подбодрить: «Не спешите, мне действительно важно услышать ваше мнение». Зато потом вы получите более обдуманый, честный ответ.

Уточняйте и перефразируйте. Когда человек ответил, но не слишком ясно — не стесняйтесь задавать уточняющие вопросы (о них). Фразы наподобие: «Правильно ли я понял, что...?» — и далее своими словами повторяете услышанное. Если он скажет «Да, верно» — отлично, у вас теперь общая картина. Если «Нет, я имел в виду другое...» — тоже хорошо, вы предотвратили недопонимание. Перефразирование — мощный инструмент: он показывает вашему собеседнику, что вы слушали и стараетесь разобраться, и помогает вам самим проверить своё понимание ситуации.

Кроме того, уточняющие вопросы могут вытащить дополнительную информацию. Ответ «В целом всё нормально» явно напрашивается на уточнение: «Что значит в целом? Что шло хорошо, а что — не очень?». Задавая такие вопросы, вы копаете глубже (помните метод «пять почему» — это тоже про уточнять и спрашивать дальше, пока не станет ясно). Однако делайте это деликатно: если видите, что человек не хочет больше распространяться, не допрашивайте — возможно, есть причины для сдержанности.

Следите за групповой динамикой. Если вы в коллективной беседе (совещание, группа друзей), слушать важно не только лично вам, но и для всего круга. Не превращайте диалог в допрос одного человека — вовлекайте других. Например, один ответил, вы можете спросить: «Спасибо. А кто-то ещё сталкивался с таким? Коллеги, что думаете?» — таким образом, вы расширяете обсуждение. Слушая одного, не забывайте про невербальные реакции других: кто-то, возможно, хочет вставить слово, но боится перебить. Дайте им шанс: «Анна, вижу, вы хотели что-то добавить? Пожалуйста». Хороший модератор обсуждения — прежде всего хороший слушатель, который чувствует, как распределить внимание.

Не судите раньше времени. Когда вы задаёте вопрос, будьте готовы выслушать любой ответ — иначе зачем спрашивали? Даже если услышанное вам не нравится, не перебивайте с ходу возражениями или оценками типа «Да ладно, ерунда какая». Дослушайте, благодарите за откровенность, разберитесь. Потом уже выскажете свою позицию. Сначала понять — потом быть понятым. Если вы резко осудите ответ, в следующий раз человек предпочтёт умолчать, и никакие вопросы не вытянут правду.

Завершение диалога. Когда ответ получен и обсуждён, хорошо бы показать, что вы оценили вклад собеседника. Простое «Спасибо, что поделился своим мнением, для меня это важно» творит чудеса — человек почувствует, что не зря старался отвечать. А вы укрепите отношения. В деловой среде можно подытожить: «Благодарю, картина стала яснее, я учту эту информацию». В личной — «Спасибо, что рассказал мне об этом, я понимаю тебя теперь лучше». Такие фразы завершают цикл вопрос-ответ на позитивной ноте.

Когда ответ не получен... Бывают ситуации, когда, несмотря на все усилия, человек уходит от ответа или отвечает уклончиво. Что ж, имеет право. Возможно, вопрос действительно слишком личный или неудобный. Можно попробовать иначе: изменить формулировку, дать больше времени, объяснить, зачем вам важно знать. Но иногда лучший выход — отпустить. Проявите такт: «Хорошо, давай пропустим этот вопрос, если тебе некомфортно». Умение вовремя отступить — тоже часть искусства задавать вопросы. Настойчивость хороша, но только до грани, за которой начинаются давление и бестактность.

Глава 4

Как спросить себя о главном

Вечером Павел записал в блокнот: «Почему у меня ничего не получается?» Вопрос выглядел глубоким. Ответ предполагался окончательный.

Рядом лежала анкета Лены. В ней было всего семь слов о песне. Семи словам требовалась работа. Павловым шести словам требовался пожизненный суд над Павлом.

Он зачеркнул «ничего» и написал: «Какая часть первой встречи не получилась?» Стало скучнее и полезнее. Вступление затянулось. Задание было общим. Материалы лежали на другом столе. Участники не знали, что можно задавать вопросы по ходу.

Утром Борис увидел новый список.

— Ты слишком снизил масштаб, — сказал он. — Вчера собирался разобраться со своей личностью. Сегодня просто переставишь стол.

— Личность пока отложим. Она тяжелее.

Вопросы к себе особенно легко превращаются в насилие, потому что собеседник не может уйти. «Почему я такой?» удобно произнести и невозможно проверить. «В какой момент я отвлёкся?» уже имеет время, место и шанс на ответ.

Это не требование запретить печаль или сердиться только грамотно. Если больно, человеку может быть больно без протокола. Но когда хочется действовать, полезно перейти от определения собственной сущности к описанию конкретной ситуации. Мы можем менять привычный ход разговора или размер задачи. Перевоспитать за вечер всё своё прошлое обычно не удаётся даже людям с очень дорогими ежедневниками.

Есть ещё один трудный вопрос: «Я действительно этого хочу?» Он способен испортить безупречный план. Зато иногда сохраняет несколько лет. Павел обнаружил, что хочет не выступать перед людьми, а помогать им пробовать. Для выступления ему было достаточно зеркала. Зеркало слушало терпеливо, хотя и не записывалось на второй поток.

Вопросы для изменения подхода

Переключение мышления через вопрос. Наш мозг любит работать по накатанной колее. Мы часто застреваем в каком-то убеждении или подходе. И вот тут вопрос извне или изнутри может сбить нас с автопилота и направить по-новому. Например, вы привыкли в трудной ситуации сокрушаться: «За что мне это? Почему всё так плохо?». Вопрос риторический и бесполезный. Но если осознанно заменить его на «Что я могу сделать, чтобы улучшить ситуацию?», фокус смещается на поиск решений. Это техника из когнитивной психологии: заменять вредные вопросы (что ставят вас в позицию жертвы) на вопросы-ресурсы (что открывают возможности). Сравните внутренние монологи: «Почему у меня ничего не выходит?» или «Как я могу сделать иначе, чтобы получилось?». Второй сразу рождает варианты. Таким образом, задавая себе правильные вопросы, мы меняем собственное мышление.

Сторителлинг вопросами. В журналистике и блогинге известный приём — построить рассказ в форме вопросов, чтобы вовлечь читателя. Но и в обычной жизни вы можете использовать элементы сторителлинга: задавать человеку вопросы, которые ведут его по его же истории. Представьте, ваш друг рассказывает, как уволился с работы и боится, что дальше будет хуже. Вместо того чтобы сразу давать советы или успокаивать, попробуйте задать несколько вопросов-путеводителей: «Что для тебя самое страшное в этой ситуации?», «А что самое лучшее, что может произойти теперь, когда ты свободен?», «Помнишь, ты мечтал заняться дизай-

ном — может, сейчас шанс?». Такие вопросы помогают ему самому увидеть сюжет своей жизни под новым углом — из драмы в историю возможностей. Это похоже на то, как автор задаёт герою испытания и вопросы о самом себе.

Вопросы в рабочем решении. Если привычный способ перестал устраивать, начните с уточнения задачи: «Что именно требуется получателю?», «Какая часть процесса не даёт нужного результата?», «Какое наше предположение ещё не проверено?» Затем сравните несколько возможных изменений. Сам вопрос не создаёт успеха, но может сделать видимой привычку, которую до сих пор принимали за неизбежное условие.

Да и в повседневной работе, как руководитель может одной фразой поменять ход обсуждения: «А давайте отойдём от проблемы и спросим: в чём наша главная цель сейчас?» — и команда, блуждавшая в деталях, вдруг сфокусируется на стратегически важном. Или на брейн-шторме кто-то неожиданно вопрошает: «А что наши клиенты вообще считают самой большой бедой?» — и все понимают, что прежде бежали не в ту сторону с идеями. Хороший вопрос действует как компас — указывает направление, о котором не думали.

Изменение отношений через вопросы. Вернёмся к бытовому: вопросы — сильное средство при конфликтах и недопонимании. Представьте семейную ссору, где каждый бросает обвинения: «Ты никогда... — А ты всегда...». Эмоции накалены. Попробуйте в этот момент задать вопрос к сути: «Чего ты сейчас боишься или что тебя обижает в моих словах?» Такой вопрос (если прозвучит искренне) может разрядить атмосферу — партнёр вместо обороны перейдёт к объяснению своих чувств, и конфликт перейдёт в конструктивное русло. Или даже самый простой вопрос: «Как мы можем это решить вместе?» сменит тон с противостояния на сотрудничество. Вопрос подразумевает уважение: мнение другого важно, иначе бы мы не спрашивали. Поэтому в напряжённой ситуации вопрос — это как глоток свежего воздуха. Только, конечно, он должен быть задан не саркастически, а именно для понимания.

Например, подросток грубит родителям. Вместо лекций можно спросить: «Я вижу, ты злишься. Можешь рассказать, что тебя бесит больше всего сейчас?» — подросток, возможно, удивится, но этот вопрос даст ему шанс выразить своё чувство, а родителю — понять причину. Так конфронтация может перейти в диалог. Вопросы рожают эмпатию: мы стараемся вникнуть в позицию другого, а не только продвинуть свою.

Глава 5

Любопытство выходит в люди

На второй встрече Павел раздал участникам по три чистые карточки. На первой попросил написать цель, на второй — препятствие, на третьей — вопрос, который хотелось бы задать группе.

Борис написал: «Как учить китайский, если каждый иероглиф выглядит как план эвакуации?»

— Уже лучше, — сказала Лена. — Раньше ты спрашивал, почему у тебя нет способностей.

— Способностей всё ещё нет.

— Зато появился конкретный выход из здания.

Валентина Ильинична спросила, можно ли осваивать компьютер по одному действию. Молодой участник Тимофей хотел читать сложные статьи для учёбы и не засыпать на втором абзаце. Павел заметил, что у всех разные дела, но похожая трудность: желание слишком большое, а следующий шаг слишком туманный.

Они полчаса задавали уточняющие вопросы и ничего не советовали. Для некоторых это оказалось труднее китайского. Борис дважды начинал фразу «Вам просто надо» и останавливался с лицом человека, которому запретили любимый вид спорта.

В конце выяснилось, что Валентина Ильинична уже умеет большую часть нужных действий. Она боится одной кнопки, после которой «всё куда-нибудь отправится». Ей требовалось объяснение конкретной формы, а не курс компьютерной грамотности от сотворения мыши.

Умение спрашивать переносится между делами, но не даёт права считать себя специалистом во всём. Можно помочь человеку уточнить затруднение, не изображая преподавателя его предмета. Если выяснилось, что нужна специальная помощь, это хороший результат разговора, а не поражение вопросительного метода.

Дальше будут примеры вопросов для работы, учёбы, близких и творчества. Выбирайте те, которые подходят ситуации. Не несите весь набор на ужин: никто не обязан становиться участником вашего практикума между супом и компотом.

Самый полезный вопрос этой встречи Павел услышал у двери. Тимофей спросил: «А к следующей субботе что именно сделать?» Пришлось отвечать. Любопытство наконец добралось до ответственности.

Практика в разных ситуациях

Игра «20 вопросов». Классическая игра, в которую многие играли, сами того не осознавая, что тренируют навык задавать вопросы. Суть проста: один загадывает слово (предмет, персонажа — что угодно), другие могут задать до 20 закрытых вопросов, чтобы угадать. Например: «Это живое? Это крупное? Оно используется в доме?» и т. д. Постепенно, методом исключения, угадывают загаданное. Эта игра великолепно учит задавать логичные, последовательные вопросы, держать в уме уже полученные ответы и сужать круг поиска. Попробуйте в компании — весело и полезно. А можно играть и вдвоём, и даже онлайн в переписке. Если 20 вопросов слишком много — ограничьте десятью. Главное, обратите внимание: какие вопросы приводят к успеху? Обычно те, которые наиболее точно отсекают группы вариантов (например, вопрос «Это животное?» сразу делит мир на живое/неживое). Эта логика пригодится и в реальной жизни, когда нужно методом вопросов добраться до истины или решения проблемы.

Техника «Вопросное мышление». Есть интересная практика: формулировать проблему в виде вопроса, а затем генерировать новые вопросы к этой формулировке, прежде чем искать решения. Например, перед вами стоит задача: «Продажи упали, что делать?». Обычно люди сразу ищут ответы — скидки дать, рекламу включить... Попробуйте сперва написать список вопросов к проблеме: «Почему именно упали в этом месяце? Что думают клиенты? Какая часть воронки просела — новые клиенты или повторные? Что делают конкуренты? Какими ещё способами можно увеличить продажи? Вообще, нужна ли нам прежняя модель продаж или пора её менять?» и т. д. Не стесняйтесь задавать даже странные вопросы — пусть мозг работает. Эта техника называется question burst или «мозговой шторм вопросами». Она помогает разглядеть проблему объёмно, под разными углами, прежде чем кидаться в действие. Выберите из списка вопрос, ответ на который действительно изменит следующее действие. Затем решите, где искать этот ответ. Иначе можно провести прекрасное совещание о причинах падения продаж и обнаружить, что за время совещания упали ещё и продажи.

Ещё приём: встаньте на место другого и задайте вопросы с его перспективы. Например, представьте, что вы — ваш клиент. Какие 3 вопроса вы бы задали вашей компании/вам, прежде чем купить продукт? А если вы — ваш конкурент: какие вопросы вы задаёте, глядя на вашу стратегию (возможно, «Где у них слабое место?» — и вот вам инсайт). Этот метод актёрского перевоплощения через вопросы развивает эмпатию и системное видение.

Работа и деловые ситуации

На совещаниях и встречах. Деловые митинги часто страдают от того, что люди боятся показаться некомпетентными и молчат, хотя ничего не поняли. На самом деле умение задать вопрос на встрече — ценный навык. Хороший вопрос может прояснить цель обсуждения, вернуть разговор в русло или выявить риски, о которых все забыли. Пример: на презентации нового проекта вы можете спросить: «Как этот план повлияет на наш текущий график производства?» — тем самым вы и уточните важную деталь, и покажете стратегическое мышление. Если что-то неясно, лучше спросить: «Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду под „оптимизацией ресурсов“, можете привести пример?» — возможно, половина коллег тоже не поняла, но молчала. Ваш вопрос сделает встречу продуктивнее. Только помните о такте: если спикер явно нервничает, формулируйте вопрос мягко, без подвоха.

Постановка задач и контроль. Руководителю вопросы просто необходимы. «Как вы понимаете задачу?», «Какие ресурсы вам нужны?», «Сколько времени потребуется?» — такие уточнения уберегут от недоразумений. Вместо указаний сверху («Сделай то-то») попробуйте вопрос-коучинг с подчинёнными: «Как ты планируешь решать эту задачу? Что тебе может помешать? Чем я могу помочь?». Вы убедитесь, что сотрудник включил голову и сам продумал шаги, и он почувствует доверие. При контроле выполнения вместо подозрительного «Когда уже сделаешь?!» спросите: «Расскажи, как продвигается проект, есть ли сложности?». В ответ, вероятно, получите реальное положение вещей и сможете подключиться с помощью, если нужно, а не отчитаете за задержку без понимания причин.

Образование и саморазвитие

Вопросы от ученика. В учебе нет глупых вопросов! Если вы студент или проходите курс и чего-то не поняли — смело спрашивайте преподавателя. Хороший преподаватель ценит любознательность. Формулируйте конкретно: вместо «Я ничего не понял» — «Правильно ли я понял, что...?» и изложите, что вам кажется верным. Или: «Не могли бы вы привести ещё пример, я немного путаюсь вот в этом...». Поверьте, один уточняющий вопрос сэкономит часы самостоятельного тупика. А ещё задавайте вопросы поглубже материала: «А почему именно

так?», «Как это знание применяется на практике?», «Есть ли альтернативные теории?». Это показывает ваш интерес и помогает лучше усвоить. Одно дело просто прочесть параграф, другое — задать к нему вопросы и найти на них ответы, тогда информация становится вашей.

Самообразование и критическое мышление. Как стать умнее? Задавать вопросы самому себе и окружающему миру. Читаете книгу или статью — спрашивайте: «Согласен ли я? Почему автор так думает? Какие есть примеры? А что если в других условиях?». Такой диалог с текстом превращает чтение в активный процесс, знания усваиваются глубже. Столкнулись с новой темой — сначала сформулируйте вопросы, на которые хотите найти ответы. Это структурирует информацию. Например, решили разобраться с финансами: составьте список вопросов — «Что такое облигации? Как работает биржа? Какой риск допустим?» и т. д. Затем ищите ответы. Отмечайте, когда вопросы меняются — это значит, ваше понимание выросло.

Семья и друзья

Улучшение общения с близкими. Казалось бы, с родными и друзьями мы говорим постоянно — зачем тут методика вопросов? Но подумайте: часто ли вы выходите за рамки привычных тем? Задаёте ли вы своим близким настоящие вопросы, кроме «Как день прошёл? Что поужинать?». Попробуйте время от времени инициировать более глубокий разговор: задайте неожиданный позитивный вопрос близкому человеку. Например: «Слушай, а помнишь, в детстве у тебя была мечта стать художником — ты бы сейчас хотел к этому вернуться?» или «Какие три вещи тебя сейчас больше всего вдохновляют?». Даже с родителями, с которыми, казалось бы, всё понятно, можно вдруг открыть новое, спросив: «Мама, а какой у тебя был самый счастливый день в жизни до того, как ты нас родила?». Людям нравится, когда искренне интересуются их внутренним миром. Такие вопросы могут укрепить связь поколений и отношений. Главное — задавать с теплотой, без давления. Если человек не расположен, не настаивайте. Но часто близкие с радостью откликаются, ещё и удивляются: какой интересный вопрос ты задал! В результате беседа выходит на новый уровень искренности.

Творчество, медиа и технологии

Креативные индустрии. В любой творческой работе — дизайн, писательство, изобретательство — важно ставить под сомнение шаблоны через вопросы. Дизайнер может спросить: «Какое чувство у человека возникнет в первую секунду?» писатель: «Что на месте моего героя сделал бы я сам?», музыкант: «Какой вопрос я задаю миру своей песней?». Эти само-вопросы направляют творчество, делают его более осмысленным. Известный метод «5W+H» для журналистов и писателей: Who, What, Where, When, Why + How (Кто, Что, Где, Когда, Почему и Как) — задав эти вопросы о любой сцене, вы не упустите деталей. Например, описывая событие, обязательно спросите себя: кто участники, что случилось конкретно, где и когда, почему (мотивы), как это происходило технически. Ответив, у вас будет объёмная картина.

Часть 2

Находить варианты и выбирать

*Уверенность любит первый вариант. Любопытство просит
показать остальные.*

Глава 6

Первая мысль требует отдельного кабинета

Название клуба придумалось сразу: «Точка роста». Павел написал его крупно и с удовольствием посмотрел на лист. Было ощущение, что значительная часть работы уже выполнена.

Борис молча показал ему три местных объявления с такими же словами. На одном предлагали занятия, на другом рассадку, на третьем развитие чего-то настолько универсального, что определить предмет не удалось.

— Зато название проверенное, — сказал Павел.

— Особенно рассадой.

Они решили придумать десять вариантов. Первые пять отличались в основном существительными: пространство, территория, мастерская, лаборатория, точка. Всё росло, развивалось и стремилось. Людей по-прежнему не было видно.

Шестой вариант Лены назывался «Давно собираюсь». Все засмеялись, потом замолчали. Впервые в названии услышался человек. Седьмой был «Не с понедельника». Восьмой — «Можно попробовать». Девятый Борис предложил по инерции: «Центр прикладного накопец-то». Десятый не появился.

Павел тревожно посмотрел на список.

— Мы же не закончили метод.

— Зато начали думать, — сказала Валентина Ильинична.

Остановимся здесь подробнее. Число десять в названии метода — рабочее ограничение, способ не схватиться за первую удобную мысль. У него нет волшебного свойства. Десятая идея может быть хуже третьей. Третья может оказаться первой, пересказанной без канцелярита. Ценность в расширении поиска и последующем выборе, а не в порядковом номере.

Если задача срочная и очевидная, десять вариантов не нужны. Увидев, что чайник переливается, не следует проводить творческую сессию о природе жидкости. Выключите воду. Когда времени достаточно и цена однообразного решения заметна, список альтернатив может помочь.

Вариант должен менять устройство решения. «Провести встречу в субботу», «устроить занятие в субботу» и «собраться субботним днём» — три фразы, но одна идея. Разными будут встреча с общей темой, свободная мастерская и работа парами над личными задачами. Здесь меняется опыт участника, а не причёска предложения.

Поиск альтернатив полезно отделить от оценки. Во время придумывания мы расширяем поле. Во время отбора возвращаем ограничения. Если строгого проверяющего впустить слишком рано, он запретит всё непривычное. Если не впустить вообще, проект обретёт крылья, но потеряет кассу, время и помещение.

Павел оставил лист на ночь. Утром выбрал «Можно попробовать». Шестой вариант ему нравился больше, но звучал как признание, а выбранный — как приглашение. Это была первая маленькая победа читателя над автором внутри одного человека.

В вашей задаче попробуйте записать хотя бы несколько действительно разных путей. Рядом с каждым укажите, чем он отличается по действию. Если отличий нет, вы пока меняете вывески. Такое занятие тоже бывает приятным, только не перепутайте его с поиском решения.

Глава 7

Десять дверей вместо одной стены

Для третьей субботы Павел придумал три формата. Общая лекция, свободная работа и короткое объяснение с последующей практикой. Затем вспомнил о десяти вариантах и начал мучительно размножать третий.

— Короткое объяснение стоя, — прочёл Борис. — Короткое объяснение сидя. Ты уверен, что исследуешь формат, а не мебель?

Лена предложила менять не позу ведущего, а распределение помощи. Можно сначала работать поодиночке, потом задавать вопросы в парах. Можно принести одну общую трудность. Можно показать незаконченный результат и попросить обратную связь. Можно вообще встретиться ненадолго, чтобы договориться о самостоятельной работе на неделю.

Список стал разнообразным. Вместе с ним появилась новая проблема: Павлу понравилось придумывать больше, чем выбирать. У каждого варианта были преимущества, а недостатки ещё не успели случиться. Идеальное время для любви.

Они заранее установили три условия: участник должен успеть что-то сделать, ведущий не должен быть единственным источником помощи, подготовка не должна занимать у команды всю неделю. После этого часть вариантов отпала без трагедии.

Условия полезно записывать до того, как вы влюбились в решение. Иначе умная голова с удовольствием наймётся к любимой идее адвокатом. Она найдёт доводы, сгладит цифры и назовёт очевидную трудность «особенностью концепции». У хорошей головы в такие моменты особенно вредная работа.

Далее — порядок поиска вариантов. Пользуйтесь им гибко. Список нужен, чтобы выбрать действие в отведённое время. Если лист растёт, а первая проба всё удаляется, исследовательский инструмент тихо превратился в способ откладывать. В этом случае уменьшите задачу: выберите не судьбу клуба на десять лет, а устройство ближайшего часа.

Порядок поиска вариантов

Сформулируйте задачу письменно. Вместо «Что-нибудь улучшить» напишите: «Как организовать встречу, чтобы каждый участник успел попробовать выбранное занятие?» Укажите ограничения по времени, деньгам и людям. Список вариантов имеет смысл только относительно понятной задачи.

Выпишите все идеи, приходящие в голову. Возьмите лист или откройте заметки и начинайте перечислять решения по одному. Важно: на этом этапе никакой критики и оценки. Пусть будут даже самые сумасшедшие и нелепые варианты — записывайте всё, что приходит в голову. Первые 3—4 пункта, скорее всего, будут вполне обыденными. Не страшно. Продолжайте. Позвольте себе мозговой штурм в свободном формате. Если удобно, нумеруйте идеи от 1 до 10 — это поможет отслеживать прогресс.

Если варианты закончились, измените один параметр: место, масштаб, последовательность, участника или доступный ресурс. Затем сделайте перерыв. Усталость не доказывает близости озарения; иногда она означает, что пора отдохнуть. Вернуться к листу завтра полезнее, чем сегодня назвать десять синонимов одной идеи.

Отдохните и отвлекитесь. Когда список из десяти (или больше) вариантов готов, отложите его ненадолго. Если время позволяет — на час или даже на день. Дайте мозгу переключиться. Займитесь другим делом или посмотрите в окно — нужно свежим взглядом оценивать результаты.

Проанализируйте и выберите лучшее. Теперь вернитесь к своим идеям и спокойно их оцените. Какой вариант кажется самым эффективным, оригинальным или реалистичным? Возможно, ответ станет очевиден — один из пунктов списка вдруг «блеснет» на фоне остальных. Нередко бывает, что истинное решение — это синтез двух или трех идей из списка. Ничего страшного: метод «Десятая версия» не запрещает комбинировать. Если, скажем, вариант №2 был слишком простой, а №9 — слишком смелый, попробуйте соединить их лучшие стороны. Прodelав такое сравнительное сито, вы наверняка обнаружите оптимальное решение. Теперь-то и можно принимать финальное решение — зная, что вы рассмотрели широкий спектр и выбрали лучшее из возможного.

При необходимости — доработайте выбранную идею. Методика дала вам направление, но финальный шаг — за вами. Превратите выбранный вариант в план действий. Если это творческая задумка — сделайте эскиз, черновик или прототип. Если практическое решение — распишите шаги реализации. Помните: десятую версию всегда можно улучшить несколькими небольшими исправлениями. Не стоит бесконечно откладывать реализацию в погоне за идеалом, но и шлифовка хорошей идеи до блеска ещё никому не мешала.

Глава 8

Выбор без торжественного самообмана

Аркадий Львович предложил провести большую открытую встречу в конце шестой недели. На ней центр оценит, есть ли смысл оставлять клуб в расписании.

Павел сразу представил полный зал. Борис сразу представил расходы. Лена представила неисправный микрофон, потому что опыт — это воображение, которое уже однажды оплатило счёт.

— Нам нужно сто человек, — сказал Павел.

— Для чего? — спросила Валентина Ильинична.

— Чтобы было видно, что клуб нужен.

— Если ста людям раздать чай, будет видно, что нужен чай.

Они сравнили три варианта: большой концерт, показ коротких результатов и обычное занятие с гостями. Выбрали третье, дополнив его небольшими выступлениями. Люди смогут увидеть сам процесс, а не только специально отобранный успех.

Здесь обнаружилось важное различие между привлекательностью и пригодностью решения. Полный зал красиво выглядит на фотографии. Возможность продолжить дело после встречи хуже помещается в кадр, зато ближе к цели клуба.

Оценивать идеи можно по нескольким простым вопросам: что они дают участнику, сколько требуют ресурсов, что получится проверить и как отступить, если не сработает. Не стоит складывать любые оценки в один якобы объективный балл. Иногда важное ограничение нельзя компенсировать красотой. Небезопасный стул не становится пригодным оттого, что он дешёвый и превосходно сочетается со стеной.

Павел завёл две колонки: «Что мы знаем» и «Что предполагаем». Во второй оказалось заметно больше записей. Сначала это испортило ему настроение, потом облегчило работу. Предположение можно проверить. Торжественная уверенность обычно требует, чтобы проверили кого-нибудь другого.

Далее рассмотрим применение поиска вариантов в творчестве и делах. Даже удачный выбор остаётся предварительным до встречи с реальностью. Поэтому последней строкой списка пусть будет действие: какую небольшую пробу вы проведёте и когда вернётесь к результату.

Варианты в творческой и рабочей задаче

В творческой работе список вариантов помогает увидеть привычные ходы. Придумывая название, сначала запишите несколько прямых формулировок, затем попробуйте образ, реплику, вопрос или конкретную деталь. Не выбирайте только потому, что вариант необычен. Проверьте, понятно ли из него настроение или предмет проекта, легко ли его произнести, не обещает ли он того, чего в работе нет. Для сюжета можно придумать несколько развязок, а затем спросить, какая подготовлена поступками героев. Неожданность без основания похожа на дверь, которую автор нарисовал на стене в последний момент.

В рабочей задаче меняйте параметры решения, а не только формулировки. Если нужно улучшить объявление, рассмотрите разные аудитории, разные конкретные предложения и разные способы объяснить пользу. Если нужно организовать встречу, сравните длительность, число участников и долю самостоятельной работы. Сначала соберите варианты, затем соотнесите их с ресурсами и целью. Лучшим может оказаться первый вариант — после проверки он

просто станет более осознанным выбором. Новизна не является обязанностью, а количество идей не служит доказательством их качества.

Часть 3

Читать и понимать

Прочитать вывод — ещё не значит пройти путь, на котором он стал выводом.

Глава 9

Сначала посмотрите, куда приехали

Тимофей принёс в клуб учебник толщиной с уверенность его преподавателя. На полях первых страниц были подчёркивания. Дальше — чистота, похожая на капитуляцию.

— Я читаю, — сказал он. — Просто к концу абзаца забываю, зачем начал.

Валентина Ильинична открыла вопросы после главы.

— Что ты должен уметь после чтения?

— Сдать.

— Это цель твоего организма. А задача какая?

Они нашли три результата: объяснить понятие, сравнить два случая, решить простую задачу. Тимофей прочёл выводы и вернулся к началу. Не произошло вспышки. Учебник не стал тоньше. Но теперь в длинном объяснении начали различаться детали, относящиеся к его вопросам.

Обратное чтение не требует читать предложения справа налево. Оно меняет точку входа: сначала цель, вывод или устройство целого, затем путь к ним. Предварительный взгляд помогает поставить вопросы к тексту. Однако готовый ответ способен и ослепить: читатель начинает замечать только то, что его подтверждает.

Поэтому мы будем делать два движения. Сначала смотреть на результат, затем честно проверять основания. Умение начать с конца не освобождает от обязанности добраться до середины. Особенно если в середине расположено единственное доказательство, а в конце — авторское хорошее настроение.

Павел немедленно применил приём к своему проекту. Написал, что хотел бы увидеть после открытой встречи: люди понимают формат, несколько человек готовы приходить снова, команда знает, сколько работы ей по силам. Оказалось, баннер высотой два метра для этого необязателен.

Борис назвал открытие экономическим. Лена назвала его облегчением. Павел пока не знал, как назвать отказ от вещи, которой уже успел гордиться. Потом записал: «Уточнение задачи». Взрослость иногда начинается с возможности дать простое имя небольшому разочарованию.

Точки входа в текст

Определение и принципы

Методика обратного чтения — это подход к чтению, при котором ознакомление с концовкой, выводами или итогами текста происходит до прочтения основного содержания. Проще говоря, вы сначала узнаете, к чему всё пришло, а потом выясняете, как к этому пришли. Такой метод можно применять в разных масштабах:

Читать всю книгу, начиная с последней главы и двигаясь к первой;

Читать главу, начиная с её заключения или контрольных вопросов;

Читать научную статью, начиная с выводов или резюме;

Просматривать учебный материал, сперва изучив итоговые формулы или ответы, а затем переходя к самому уроку.

Важно подчеркнуть: обратное чтение не призывает вас пропускать большую часть книги. Речь не о том, чтобы прочитать только конец и бросить. Наоборот, вы читаете всю книгу или текст целиком, просто в другом порядке. Вы словно проходите маршрут в обратном направлении: сначала финиш, потом старт, затем путь между ними. В результате вы дважды соприкасаетесь с ключевыми моментами — сначала узнав о них, потом увидев их предысторию. Это усиливает понимание. Например, узнав в финале романа судьбу героев, вы при последующем чтении с самого начала начинаете замечать предпосылки, характерные детали, foreshadowing (предвестники событий), которые автор заложил. Там, где при обычном чтении вы возможно проскользнули бы мимо намёка, теперь вы его не пропустите, потому что знаете, к чему он ведёт.

Однако важно помнить: обратное чтение — не панацея и не заменяет традиционное чтение полностью. Это скорее дополнительный инструмент, который пригодится в определённых случаях:

Когда вы хотите глубоко проанализировать книгу или статью.

Когда материал сложный, и зная выводы, вам легче разобраться в аргументах.

Когда вы читаете с учебной или профессиональной целью — то есть вас интересует максимальное усвоение информации, а не просто наслаждение процессом.

Когда у вас мало времени на чтение всей книги подряд — метод позволяет быстро выделить главные идеи (хотя полностью текст всё равно стоит прочесть, пусть и в ином порядке).

Дальше мы погрузимся в практику: как именно применять обратное чтение к разным видам литературы. Вы увидите, что в каждом жанре есть свои нюансы — где-то метод годится целиком (например, учебник), где-то его надо использовать осторожно (например, детектив, чтобы совсем не убить интригу). Но везде принцип один: сначала финал, потом начало, затем путь между ними.

Глава 10

Вывод ещё не доказательство

Павел нашёл статью о том, как клубы меняют жизнь участников. Прочёл заключение и сразу захотел процитировать его в объявлении.

— Ты проверил, о каких клубах речь? — спросил Тимофей.

— Там всё очень убедительно написано.

— Это я уже понял. Что именно делали люди?

Выяснилось, что статья описывала другую аудиторию, другой срок и совсем другие условия. К их субботам она имела приблизительное отношение. Павел вздохнул: литература опять не захотела работать бесплатным отделом рекламы.

При чтении полезно разделять авторское утверждение, приведённые основания и собственный вывод. Они могут совпасть, но не обязаны. Если исследование сравнивало две конкретные учебные процедуры, оно не становится доказательством любой методики, в названии которой есть слово «обучение».

Сильный вывод вызывает желание расслабиться. За вас уже подумали, подвели итог и, возможно, нарисовали стрелку вверх. Именно здесь стоит задать несколько неприятных вопросов: что измеряли, с чем сравнивали, сколько длилось наблюдение, к кому относится результат, чего из него вывести нельзя?

В этой книге есть рабочие приёмы и авторские способы их соединения. Названия не делают их отдельными научно подтверждёнными технологиями. Когда мы предлагаем читать выводы заранее, это способ ориентироваться в материале. Проверять его пользу следует по пониманию и дальнейшей работе, а не по ощущению собственной необычности.

Тимофей сделал маленькую карточку: «Тезис — довод — ограничение — мой вопрос». На следующую субботу принёс три заполненные. В одной написал: «Автор убедителен, но я пока не понимаю, почему». Это был хороший результат. Раньше такую пустоту он заполнял подчёркиванием.

Ниже мы разберём движение от заключения к аргументам. Оно особенно полезно, если сохранять право обнаружить, что убедительная концовка держится на слабых основаниях. У книги может быть твёрдый переплёт и мягкая логика. Переплёт за логику не отвечает.

От заключения к основаниям

С чего начать: читаем выводы

Представьте научно-популярную книгу, например об устройстве Вселенной.

Обычно вы бы начали с введения, пошли через главы о звёздах, галактиках, тёмной материи и только в заключении узнали бы, к какому же общему выводу пришёл автор, какую главную мысль он хочет вам оставить. При обратном чтении мы сделаем наоборот: откроем заключительную главу или эпилог и внимательно прочтём, какие выводы и обобщения там даны. В научной монографии это могут быть раздел Заключение или Выводы. В научно-популярной книге — последний раздел, где автор подытоживает всё сказанное.

Задача — вычленив основной результат, основную идею. Возможно, автор прямо формулирует: мы видим, что... Если книга хорошо написана, финальные абзацы содержат квинтэссенцию. Сделайте на полях пометки или выпишите тезисы: что автор считает самым важным? Теперь у вас есть маяк, к которому вёл весь текст.

Структурируем знание: от вывода к аргументам

Теперь, прочтя заключение, мы возвращаемся в начало научного текста.

Полезно на этом этапе просмотреть оглавление (если это книга) или структуру разделов (если

статья). Оглавление — как карта пути, ведущего к финалу. Сопоставьте названия глав с тем выводом, который вы уже знаете. Попробуйте предугадать: какая роль у каждой главы в достижении вывода? Например, если в заключении сказано Мы выяснили, что климат резко меняется из-за пяти ключевых факторов, то вероятно оглавление содержит главы по каждому фактору. Зная финал, вы легче поймёте логику структуры. Это как видеть план строения целиком.

Если оглавление не явное или текст без чётких разделов, можно действовать так

Прочитать введение полностью (после выводов). Часто во введении автор формулирует цель работы и план: В первой главе мы рассмотрим X, затем перейдём к Y... Проверьте, соответствует ли ваше понимание финала тому, что обещает введение. Совпадают ли цели с тем, что достигнуто в конце? Если да, отлично — у автора логичный текст. Если нет, то, возможно, выводы оказались шире или уже заявленной цели, и это тоже интересно отметить.

Двигаться по разделам, читая первые абзацы или основные тезисы каждого. Вы уже знаете, что главное — поэтому можете позволить себе сначала не углубляться в детали, а схватить суть раздела. Например, открываем главу 3 научной книги, читаем первый абзац, последний абзац этой главы — и смотрим, как они связаны с общей идеей. Это не значит, что мы не будем читать текст целиком — но на первом проходе, чтобы эффективно применять обратное чтение, можно делать навигационное чтение: просматривать ключевые предложения.

Совет: фиксируйте свои ожидания и вопросы. Узнав выводы, вы наверняка сформулируете для себя: Мне интересно, почему автор так считает или На чём основано это утверждение?. Запишите эти вопросы (мысленно или на бумаге). Теперь чтение текста будет для вас поиском ответов. Такой подход делает чтение осмысленным и целенаправленным — вы не просто впитываете информацию, а активно ищете в тексте подтверждение или опровержение своим ожиданиям.

Учебный пример применения: Студентке Ане задали прочитать главу из учебника по социологии о причинах урбанизации. Обычно она бы начала с начала главы и утонула в историях о первых городах. Но применяя обратное чтение, Аня сначала прочитала последний раздел главы Выводы, где было сказано: Основными причинами урбанизации являются экономические возможности, развитие промышленности и социальные изменения, такие как образование. Теперь, возвращаясь к началу, Аня уже знала что искать — каждый раздел, по идее, должен раскрывать одну из этих причин. И точно: раздел 1 — про экономику городов, раздел 2 — про промышленную революцию, раздел 3 — про социальную мобильность. Зная заранее скелет главы, Аня не только быстрее её прочитала, но и лучше поняла, как факты связаны между собой. Её конспект получился чётким: по каждому ключевому фактору были выписаны примеры из текста.

Одногруппники, читавшие традиционно, жаловались, что материал кусочками, ничего не понятно, что главное. А Аня видела главную идею с самого начала (благодаря... прочтению конца!). В итоге на семинаре она уверенно отвечала на вопросы преподавателя, потому что у неё в голове сложилась стройная картина — ведь она, по сути, читая шла от вывода к аргументам, как следователь от преступления к уликам.

Мини-упражнения для научных текстов

Чтобы закрепить технику обратного чтения на научно-популярных текстах, попробуйте такие упражнения

Упражнение Абстракт — Вопросы — Ответ: Возьмите научную статью или главу учебника. Прочтите сначала резюме или заключение. Затем составьте 3 вопроса, ответы на которые вы ожидаете найти в тексте (исходя из прочитанного вывода). Например: Какой метод применён?, Какие данные подтверждают вывод X?. Теперь прочтите весь текст и отметьте, нашли ли вы ответы, совпали ли они с вашими ожиданиями.

Упражнение Конспект наоборот: Обычно конспект пишут, читая последовательно. А вы попробуйте сначала выписать из заключения тезисы, которые там есть (это и будут конечные точки). Оставьте под каждым тезисом место. Потом, читая текст с начала, заполняйте под каждым выписанным тезисом — какие факты, примеры, данные соответствуют этому тезису. В итоге ваш конспект получится как дерево, корни которого — в выводах, а ветви — аргументы из текста.

Вопрос для самопроверки: Чувствуете ли вы, что научный текст стал понятнее, когда вы знали его разгадку заранее? Что было сложнее: читать сначала обычным порядком или когда вы уже знали, о чём финал? Если второе оказалось легче — значит метод работает именно так, как должен, облегчая понимание и запоминание.

Начать с заключения — значит получить предварительную карту, а не выиграть соревнование у всех, кто читает по порядку. После подробного чтения проверьте: чем автор обосновывает вывод, какие ограничения признаёт и что осталось спорным. Если первоначальная карта изменилась, это может быть признаком внимательной работы. Карта, которая никогда не меняется, иногда просто заламинирована вместе с заблуждениями.

Глава 11

Убийца известен, но дело продолжается

Лена призналась, что иногда читает последние страницы романа заранее. Борис посмотрел на неё так, будто она рассказала о присвоении общественного чайника.

— Ты же уничтожаешь интригу.

— Иногда. А иногда только после этого спокойно читаю.

Валентина Ильинична не стала выносить приговор. За годы работы с книгами она научилась отличать преступление от чужого читательского удовольствия.

Тимофей предложил перечитать знакомый рассказ и поискать, как в нём подготовлен финал. Спор сразу сделался предметным. Все уже знали развязку, поэтому нечего было портить. Оказалось, люди заметили разные детали: Лена — повторяющуюся фразу, Борис — обстоятельство, которое сначала счёл случайным, Павел — обещание автора, данное почти незаметно.

Так читать можно и собственный текст. Спросите, что читатель должен почувствовать или понять в конце, а потом проверьте, приготовили ли вы для этого основания. Если герой внезапно принимает важное решение, читатель вправе спросить, где оно выросло. «Автору пора заканчивать» — объяснение понятное, но художественно бедное.

При этом удовольствие от неизвестности тоже ценно. Не нужно превращать любой роман в устройство, которое вы разобрали на столе. Бывают вечера, когда человек хочет просто оказаться в истории. Он не становится менее разумным оттого, что не ведёт протокол знакомства с героем.

Эта глава предлагает варианты для разных читательских целей. Если любите сюрпризы, начните со знакомого произведения. Если вам интересно устройство сюжета, сравните подготовку финала с тем, что запомнилось после первого чтения. Не объявляйте любимый способ единственно взрослым. Чужое удовольствие не обязано проходить вашу аттестацию.

Павел применил этот урок к встрече: перестал заранее объяснять участникам, какие эмоции у них должны возникнуть. Люди сразу стали выражаться свободнее. Некоторые эмоции ему не понравились, но это уже было честное начало.

Чтение знакомой истории

Разрешено ли себе спойлерить?

Давайте рассмотрим, как можно это делать и при этом сохранить интерес. Ведь художественная литература — не только сюжет. Это ещё и характеры героев, язык, темы, атмосфера. Зная финал, вы не разрушите эти аспекты, а наоборот, сможете их изучить тщательнее.

Метод обратного чтения в художественных книгах

Подход 1: сначала финал, затем сразу начало.

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.