**Лекция 7.**

**Искусство правильного формулирования вопросов**

**и техника «5 почему»**

*«Умение задавать правильные вопросы*

*избавляет от необходимости знать все ответы»*

*(Дональд Питерсон,*

*генеральный директор*

*Ford (1985–1989)*

Древние греки считали, что в любой дискуссии, споре или процессе познания самым сложным является не ответ, а правильно сформулированный вопрос. Именно правильно сформулированный вопрос станет началом процесса научной или философской истины или вашей победы в дебатах. Как показывает опыт, даже если ваша позиция изначально слаба в дебатах или споре, но через правильно выстроенную стратегию задавания вопросов вы можете поставить оппонента в тупик и в конечном итоге выиграть.

В обыденном представлении тот, кто задает вопросы, обычно воспринимается как человек, который не имеет полноты знания, или обычно некомпетентен.

В корпоративной культуре обычно считается, что начальник или не должен задавать уточняющие вопросы, так как это может снизить веру в его компетентность среди сотрудников, или он должен задавать вопросы, чтобы подчеркнуть свою власть и оказать психологическое влияние.

В традиционалистской культуре, где главенствуют позиции во властной, социальной и возрастной иерархии, обычно не принято задавать вопросы по схеме «снизу-вверх», т.е. считается, что тот, кто выше, тот априори прав и более сведущ.

**Две сферы диалога**

Человек, вступающий в различные формы социального общения, должен не просто вести общение, но сразу же разделить этот процесс на две сферы, границей которой выступает его Я – это сфера внутреннего и внешнего диалога. Он должен ясно видеть свое Я, которое одновременно существует в двух измерениях.

Также он должен четко понимать, что аргумент, позиция или точка зрения оппонента – это проблема, которая требует анализа и нахождения решения.

Кроме того, понимать, что дебаты – это агрессивная и быстро трансформирующая среда, которая требует умения быстрого выстраивания внутреннего диалога и переноса его результатов в сферу внешнего диалога.

**Сфера внутреннего диалога**

На первой стадии, когда вы слушаете аргумент оппонента, ваше Я должно действовать в пространстве вашего личного сознания, а не пассивно наблюдать, как протекает процесс аргументирования, реализуемый вашим оппонентом.

С одной стороны, вы внешне внимательно слушаете оппонента, а с другой, начинает работать машина вашего мышления, которая ищет варианты эффективной реакции с целью одержать победу в конкретно взятой ситуации.

Для этого необходимо организовать внутренний диалог или автокомунникацию по схеме «Я и Я» через задавание серии вопросов.

*«Организация внутреннего диалога есть не что иное, как организация собственного мышления. Мышление есть усилие, доводящее наши мысли до ясности. Внутренний диалог есть средство, помогающее нам эти усилия осуществлять»*.[[1]](#footnote-1)

Исследователи в области дебатов определяют две группы вопросов в области внутреннего диалога:

**Группа 1. Семь классических вопросов античной риторики (Seven classic questions of ancient rhetoric)**

1.Что?

2. Кто?

3. Какими средствами? (By what means?)

4. Где?

5. Почему?

6. Как?

7. Когда?

**Группа 2. Шесть вопросов из сферы делового общения (Six questions from the field of business communication)**

1. Факты. (Каковы факты, относящиеся к данной ситуации?)

2. Чувства. (Что я чувствую по отношению к ситуации в целом? Что могут чувствовать другие?)

3. Желания. (Чего я хочу в действительности? Каковы желания других?)

4. Препятствия. (Что мешает мне? Что мешает другим?)

5. Время. (Когда и что следует делать?)

6. Средства. (Какие средства имеются у меня и других для решения проблемы?)

**Translation:**

Group 2. Six questions from the field of business communication

1. Facts. (What are the facts relevant to this situation?)

2. Feelings. (How do I feel about the situation as a whole? How might others feel?)

3. Desires. (What do I really want? What do others want?)

4. Obstacles. (What's stopping me? What's stopping others?)

5. Time. (When and what should be done?)

6. Means. (What tools do I and others have to solve the problem?)

**Область внешнего диалога**

Результаты внутреннего диалога для их эффективного использования в диалоге или дебатах должны быть правильно оформлены. Нужно иметь в виду, что, тот, кто правильно и ясно формулирует вопросы, получает лидерство в коммуникации. Использованное в данном случае слово «ясно» нужно понимать в разрезе дебатов с опытными и высококвалифицированными в риторике специалистами, которые могут заметить вашу логическую уловку, связанную, например, с «туманной» формулировкой тезиса аргументации, и перехватить инициативу в задавании вопросов с целью прояснения.

Вопросы в области внешнего диалога обычно формулируются в следующих шести видах:

1. Информационные;
2. Зеркальные;
3. Эстафетные;
4. Воронкообразные вопросы
5. Риторические;
6. Переломные;
7. Вопросы для обдумывания.[[2]](#footnote-2)
8. Альтернативные вопросы

Translation:

1. Informational;

2. Mirror-like;

3. Relay race;

4. Funnel questions;

5. Rhetorical;

6. Turning points;

7. Questions to think about.

8. Alternative questions

**Информационные вопросы**

Они традиционно определяются как вопросы, которые «призваны восполнять дефицит информации, которую собеседник, задающий такие вопросы, получает при помощи прямого запроса по существу проблемы». Говоря другими словами, они помогают добыть факты, а не личные суждения оппонента или собеседника.

В риторике и искусстве дебатов информационные вопросы обычно делятся на две группы – вопросы с позитивными целями и вопросы с негативными целями.

Информационные вопросы с позитивными целями подразумевают, что человек, задающий их, не располагает информацией и фактами по какой-то теме, или по крайней мере, та, что есть у него, недостаточно точна. Поэтому он стремится восполнить эту нехватку через спрашивание.

Информационные вопросы с негативными целями подразумевают, что задающий вопрос уже точно и исчерпывающе знает факты и имеет информацию по какой-то обсуждаемой теме, но стремится манипулировать вами и приобрести преимущество.

В ходе дебатов сложно провести четкую границу между двумя типами информационных вопросов, поэтому было бы более практично априори рассматривать информационные вопросы как вопросы с негативными целями.

Примеры негативных вопросов, которые вы или в отношении вас могут применить.

*• «Вы гражданин Республики Узбекистан и должны уважать ее Конституцию. В чем смысл статьи 5 Конституции?»*

*• «Как по-гречески звучит слово „чистота“?»*

*• «Как звали последнюю коренную жительницу Тасмании и когда она умерла?».[[3]](#footnote-3)*

Translation:

• “You are a citizen of the Republic of Uzbekistan and must respect its Constitution. What is the meaning of Article 5 of the Constitution?”

• “What is the Greek word for purity?”

• “What was the name of the last Aboriginal Tasmanian woman and when did she die?”

**Зеркальные вопросы**.

Построены на полном повторении ответа собеседника или на повторении ключевых слов в его ответе. Обычно они строятся следующим образом:

- Я правильно понял, что вы считаете… (следует повторение того, что сказал собеседник)?

- Вы сказали, что…?

- Почему вы так решили?[[4]](#footnote-4)

Translation:

- Did I understand correctly that you think... (follows a repetition of what the interlocutor said)?

- You said, that…?

- Why did you decide so? - Did I understand correctly that you think... (follows a repetition of what the interlocutor said)?

- You said, that…?

- Why did you decide so?

При задавании зеркального вопроса важно не попасть в состояние получения однозначного ответа «да» или «нет».

Например:

- Да, вы правильно поняли.

- Нет, я так не говорил.

В этом случае заданные вами зеркальный ответ будет просто холостым выстрелом, который не даст вам преимущества. Поэтому зачастую зеркальный вопрос надо сопровождать дополнительным продолжением, чтобы оппонент не смог легко выйти из ловушки вашего вопроса.

*К примеру, «Я правильно понял, что вы предлагаете провести переговоры по водной тематике с Афганистаном? (зеркальный вопрос) Но ведь это никак не изменит планов Талибан по развитию сельского хозяйства в северных афганских провинциях? (дополнительный вопрос)»*.

Translation:

*“Did I understand correctly that you propose to hold negotiations on water issues with Afghanistan? (mirror question) But this won’t change the Taliban’s plans to develop agriculture in the northern Afghan provinces, will it? (additional question).”*

**Эстафетные вопросы**.

Данный тип вопросов направлен на опережение утверждений или вопросов собеседника для того, чтобы перехватить или удержать инициативу и заставить собеседника оправдываться.

От задающего эстафетный вопрос требуется способности быстрого реагирования и схватывания на лету реплик оппонент. Обычно такие вопросы вводятся через фразы «Этим вы хотите сказать, что?..», «Наверное, из этого следует, что?..». (“By this you mean that...”, “It probably follows from this that...”.)

Например:

- *Т.е. этим вы хотите сказать, что мы как нация неспособны развить у себя технически развитую культуру?*

So you mean by this that we as a nation are unable to develop a technically advanced culture?

**Воронкообразные вопросы**

Эта техника достаточно проста и эффективна: вы начинаете с общих вопросов, а затем с каждым последующим сужаете тему и переходите на новый уровень детализации. Этот метод часто используют детективы при допросе свидетеля:

Сколько человек было вовлечено в драку?

Около десяти.

Это были дети или взрослые?

В основном дети.

Сколько им примерно лет?

От четырнадцати до шестнадцати.

Они были одеты как-то по-особенному?

Да, на некоторых из них были надеты красные бейсболки.

Можете ли вы припомнить, что за логотип был на бейсболках?

Да, кажется, припоминаю большую букву N.

Translation:

How many people were involved in the fight?

About ten.

Were they children or adults?

Mostly children.

How old are they approximately?

From fourteen to sixteen.

Were they dressed in any special way?

Yes, some of them were wearing red baseball caps.

Can you remember what logo was on the baseball caps?

Yes, I seem to remember a capital N.

Вы можете комбинировать эту технику с закрытыми и открытыми вопросами. Начинайте с закрытых вопросов и общей картины, а когда дело дойдет до деталей, подключайте открытые вопросы и начинайте вызывать эмоции.[[5]](#footnote-5)

**Риторические вопросы**.

«В стилистике риторический вопрос рассматривается как особый стилистический прием, который по своему содержанию является утверждением, но в вопросительной форме становится более эмоциональным, эмфатичным[[6]](#footnote-6), и направлен на привлечение внимания, усиление впечатления, что позволяет вовлечь адресата в рассуждение, делая его более активным».[[7]](#footnote-7)

Например, «А судьи кто?» (Александр Грибоедов, «Горе от ума»);

«И какой же русский не любит быстрой езды?» (Николай Гоголь, «Мертвые души»)

* Знаешь, как говорят? С харизмой не спорят (Вуди Аллен).

Translation:

“Who are the judges?” (Alexander Griboyedov, “Woe from Wit”);

“And what Russian doesn’t like driving fast?” (Nikolai Gogol, “Dead Souls”)

- Do you know what they say? There's no arguing with charisma (Woody Allen).

Примеры из английского языка:

- What have I done to deserve it? – Чем я это заслужил?

- Here was a Caesar! When comes such another? - Здесь был Цезарь! Еще когда придёт такой?

**Переломные вопросы**

Они удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы. *Они задаются в тех случаях, когда вы уже получили достаточную информацию по одной проблеме и хотите переключиться на другую или же когда вы почувствовали сопротивление собеседника и пытаетесь его преодолеть*.

Если собеседник отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции. Например: «Как вы считаете, нужно ли...», «Как в действительности у вас происходит...», «Как вы представляете себе...».[[8]](#footnote-8)

What do you think, is it necessary...”, “How is it really happening for you...”, “How do you imagine...”.

**Вопросы для обдумывания**

В дебатах подобный тип вопроса обычно адресуется непосредственно аудитории, с целью добиться того, чтобы она задумалась над глубиной поднятой вами проблемы и создать в отношении с ней атмосферу взаимопонимания.

Эти вопросы зачастую могут быть безответными.

Например, Quid est veritas? – Что есть Истина? (Вопрос Понтия Пилата Иисусу Христу)

- Почему человечество не может существовать без войн?

Why can't humanity exist without wars?

**Альтернативные вопросы**

Вопросы в форме «или-или» (either-or), которые ставят собеседника в условия ограниченного выбора. Выбор этот чаще всего формален: вы заранее определили возможные варианты ответов, а оппонент выбирает из уже выбранного вами.

Позитивная цель – фокусировка внимания на определенных темах. Негативная – подбор таких альтернатив, при выборе любой из которых собеседник оказывался бы в невыгодном положении.

**Ошибки при формулировании вопросов в области**

**внешнего диалога**

В ходе дебатов при задавании вопросов чаще всего допускаются два вида ошибок.

1.**Задается вопрос, в котором уже содержится ответ**, что облегчает жизнь оппоненту и негативно влияет на восприятие вас аудиторией и судьями.

Примеры:

- *Я думаю, что он сможет решить проблему с возрастающим влиянием женщин на мировую политику, мы сможем, используя положения концепции феминизма теории международных отношений. Ты тоже так считаешь*?

- Статистические исследования показывают, что средний чек на покупку в супермаркетах «Корзинка» упал на 5%, прежде всего, по причине возросшей инфляции. Вы ведь согласны с этим?

Translation:

*- I think that he will be able to solve the problem of the growing influence of women on world politics, we can, using the provisions of the concept of feminism in the theory of international relations. Do you think so too?*

*- Statistical studies show that the average purchase price in Korzinka supermarkets fell by 5%, primarily due to increased inflation. You agree with this, right?*

2. **Закрытый вопрос**. Это вопросы, которые предусматривают только ответ «да» или «нет».

Например:

- «Вы действительно думаете, что приняли все необходимые меры?» (“Do you really think you took all the necessary measures?”)

- Быть или не быть? (Шекспир)

Этот тип вопроса нужно отличать от «Открытого вопроса», который начинается со слов «как, зачем, почему» и предполагают развернутый ответ.

Примеры:

- Что вы думаете об этой специальности?

- Почему вы предлагаете решить эту проблему именно таким способом?

- Расскажите о себе. По каким причинам вы хотите уйти из нашей организации?

- Каковы ваши профессиональные цели?[[9]](#footnote-9)

Translation:

- What do you think about this specialty?

- Why do you propose to solve this problem in this particular way?

- Tell us about yourself. For what reasons do you want to leave our organization?

- What are your professional goals?

**Выстраивание причинно-следственных связей для решения проблем, возникающих в ходе дебатов**

**Метод 5 почему**

Задавая вопрос «Почему?» пять раз, вы определяете характер проблемы, решение становится понятным.

Тайити Оно, создатель производственной системы Toyota

Первым делом формулируется **исходная проблема**. Затем исследователь задаёт вопрос: «Почему это произошло (происходит)?» Получив ответ, он снова спрашивает: «Почему это произошло?» — выясняя таким образом причину причины.

В результате выстраивается логическая цепочка, ведущая к первопричине. Предполагается, что именно воздействие на первопричину будет наиболее эффективным для решения исходной проблемы. Проиллюстрируем это на примере.

**Case**:

Исходная проблема: в семье участились конфликты, отношения между супругами напряжённые.

Initial problem: conflicts have become more frequent in the family, relations between spouses are tense.

**Шаг 1.** Почему это происходит? Потому что муж постоянно на работе и совсем не уделяет время семье. (Why is this happening? Because my husband is constantly at work and does not devote any time to his family).

**Шаг 2**. Почему он так много времени проводит на работе? Из-за множества дел, требующих его внимания (Why does he spend so much time at work? Because of the many things that require his attention)

**Шаг 3.** Почему так много дел требуют его внимания? Потому что никто не может их сделать (Why do so many things require his attention? Because no one can make them.)

**Шаг 4**. Почему никто не может их сделать? Потому что нет сотрудников, которые были бы компетентны в этих вопросах (Why can't anyone make them? Because there are no employees who would be competent in these matters)

**Шаг 5**. Почему нет таких сотрудников? Их никто не нанимал (Почему нет таких сотрудников? Их никто не нанимал)

**Вывод:** В этом примере мы пришли от неудовлетворённости семейными отношениями к недостаточной численности управленцев среднего звена.

Не обязательно задавать именно пять вопросов. Это число выбрано эмпирически и является средним. Некоторые проблемы можно рассмотреть и за меньшее (или большее) число шагов.

Для лучших результатов рекомендуется записывать все шаги, чтобы не упустить ничего важного. Повышает эффективность групповое обсуждение: группа способна выявить объективно более значимые причины.

Метод «5 почему» обладает рядом несомненных достоинств. Во-первых, простота. Его применение доступно любому. Во-вторых, малые затраты времени по сравнению с большинством других техник. В-третьих, минимальные требования к оборудованию: искать причины можно даже в уме.

Но есть и существенные ограничения. *Метод подходит только для простых проблем*, когда нужно найти одну, самую существенную причину. Результат сильно зависит от способности исследователя отыскать её.

*В приведённом примере на третий вопрос правильным мог быть ответ «Потому что он не делегирует полномочия сотрудникам», и первопричина была бы совсем другой*.

In the above example, the correct answer to the third question could have been “Because he does not delegate authority to employees,” and the root cause would have been completely different.

**Дерево причин**

Отчасти эти ограничения можно преодолеть, разрешив называть несколько ответов. Тогда результатом применения техники становится «дерево» причин. Но в этом случае отсутствует способ выделить какую-то одну в качестве ведущей.

Несмотря на эти ограничения, метод «5 почему» с успехом используется во многих концепциях управления, например в кайдзене, бережливом производстве и других.

**Кейс 2. «Дать ответ на проблему понимания времени у Нагарджуны»**

Обычно мы воспринимаем время как последовательность «прошлое, настоящее и будущее». Согласно Нагарджуне, ни одно из этих измерений не «обладает собственным бытием», т.е. каждое из них существует лишь относительно с другим, целиком определяясь друг другом:

- понятие «прошлое» имеет смысл только относительно будущего и настоящего,

- будущее — относительно прошлого и настоящего, а настоящее — относительно прошлого и будущего.

Но, как утверждал Нагарджуна, «Прошлого уже нет. Будущего - ещё нет». В этой связи возникает вопрос: «А где находится настоящее, ведь его существование опирается на две фикции – прошлое (его уже нет) и будущее (его еще нет)?

Таким образом, получается странная картина: эмпирически существуют и причинность, и время, и пространство, и движение, но как только мы пытаемся рационально проанализировать категории, обозначающие эти явления, мы немедленно оказываемся погруженными в океан неразрешимых противоречий. Следовательно, все философские категории являются лишь продуктами нашей умственной деятельности, совершенно непригодными для описания реальности, как она есть.[[10]](#footnote-10)

<https://lifehacker.ru/right-and-wrong-questions/>

1. https://delovoymir.biz/kak\_nauchitsya\_zadavat\_voprosy.html [↑](#footnote-ref-1)
2. https://delovoymir.biz/kak\_nauchitsya\_zadavat\_voprosy.html [↑](#footnote-ref-2)
3. Бредемайер Карстен. Черная риторика: Власть и магия слова. https://psy.wikireading.ru/92058 [↑](#footnote-ref-3)
4. https://helpiks.org/8-72380.html [↑](#footnote-ref-4)
5. https://4brain.ru/blog/ техника-задавания-вопросов/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Эмфатический - отличающийся особой эмоциональной выразительностью [↑](#footnote-ref-6)
7. Гальперин И.Р. Очерки по стилистике английского языка. М.:

   ИЛИЯ, 1958. 460 с [↑](#footnote-ref-7)
8. https://peregovorshiki.ru/blog/pyat-osnovnyx-grupp-voprosov.html [↑](#footnote-ref-8)
9. https://helpiks.org/8-72380.html [↑](#footnote-ref-9)
10. https://psylib.org.ua/books/torch02/txt08.htm [↑](#footnote-ref-10)