

Интервью с ректором Университета Ричмонда Рональдом Кручером

Доктор Рональд Кручер — ректор Университета Ричмонда, один из создателей и руководителей проекта Американской ассоциации колледжей и университетов «Либеральное образование и потенциал США» (Liberal Education & America's Promise). Он также всемирно известный музыкант и первый виолончелист, получивший степень доктора музыкальных искусств Йельского университета.

DOI: 10.17323/1814-9545-2015-4-21-32

Большое спасибо, доктор Кручер, что уделите нам время для интервью, тем более сейчас, когда вы находитесь в Германии, в творческом отпуске. Для начала расскажите, пожалуйста, что привело вас в академическую среду? У вас много талантов — вы успешный музыкант, успешный преподаватель и, конечно, могли бы работать в самых разных областях. Почему вы выбрали именно свободные искусства и науки?

Рональд Кручер: Человеком, который оказал на меня в молодости самое серьезное влияние, — конечно, не считая родителей, — была моя преподавательница по классу виолончели Элизабет Поттайгер, в то время профессор Университета Майами в Оксфорде, в Огайо. Я начал учиться у нее, когда мне было четырнадцать, и ездил к ней на занятия из Цинциннати в Оксфорд. Именно она подала мне пример, благодаря ей я задумался о выборе профессии, которую раньше даже не рассматривал. Я хотел стать юристом или архитектором, а может, учителем, но профессором университета — никогда. Однако, обучаясь у нее, я понял, что университетская среда откроет передо мной немалые возможности. Прежде всего, я смогу оказывать влияние на жизнь молодых людей, как она повлияла на мою жизнь. Во-вторых, исполнять камерную музыку: профессор Поттайгер играла в струнном квартете. И в-третьих, я буду преподавать, а мне всегда очень нравилось учить, работать с людьми. Так что у меня был целый комплекс мотивов. Майами — это ведь университет, дающий об-

разование по модели свободных искусств и наук. Это большой университет, но здесь каждый студент, вне зависимости от специализации, должен пройти обязательные курсы. Сейчас это называется «Программа свободных искусств и наук Университета Майами». Я был одним из тех студентов, которые хотят изучать все. Что вообще-то приводило в ужас профессора Поттайгер: я ведь взвалил на себя такое количество учебных предметов! Я слушал слишком много курсов, больше, чем мне нужно было, а она, само собой, хотела, чтобы я больше упражнялся на виолончели. Меня же интересовали немецкий, психология, математика — я хотел изучать все, что только смогу. И другие профессора, у которых я обучался, меня в этом поддерживали. Я был таким уже в старших классах, однако здесь мои интересы оформились, как и мое страстное желание изучать все подряд — а это, конечно, невозможно. Но тогда я этого не понимал.

Но попробовать все-таки стоит, правда?

Да, попробовать стоит.

Ваш рассказ об Университете Майами очень интересен для нас, потому что Россия сейчас идет к тому, чтобы перенять американский формат образования по модели свободных искусств и наук или по крайней мере какие-то его компоненты. В то же время упор делается на публикациях международного уровня, ведь государство весьма заинтересовано в повышении позиций российских университетов в международных рейтингах. Может ли большой исследовательский университет внедрить элементы образования по модели свободных искусств и наук, не перестраиваясь при этом целиком и полностью и не меняя своей сущности?

Конечно. Я считаю, что в США — возьмите Гарвард, или Йель, или Принстон, — студентам бакалавриата обеспечено прекрасное образование по модели свободных искусств и наук. При этом упомянутые университеты являются первоклассными исследовательскими вузами. Так что, думаю, принципиальный момент здесь следующий: обеспечить студентам младших курсов возможности... В России, как я понимаю, студенты бакалавриата — это не совсем то, что в США, у вас ведь образование базируется скорее на европейской системе...

Это так, но в результате Болонского процесса российские вузы сейчас переходят к системе «бакалавр — магистр».

Да, конечно, Болонский процесс повлечет за собой изменения. Но профессора, активно занимающиеся исследованиями, могут работать и со студентами младших курсов — оказывать на них

влияние с помощью аспирантов-ассистентов. И еще здесь очень могут помочь современные технологии. Конечно, если в вашем университете 100 тыс. студентов, это может и не сработать... Но с помощью технологий можно сообщать студентам какую-то часть учебного материала, и тогда профессору не нужно будет постоянно читать лекции, вместо этого он сможет заниматься с небольшими группами студентов, прежде всего чтобы проверить, как они усвоили материал. Задавать им, скажем, вопросы по пройденному материалу.

Сократический метод...

Это действительно побуждает их мыслить шире, а не только в рамках прочитанного. Я думаю, ключевой момент, по крайней мере если исходить из моего собственного опыта — и студенческого, и преподавательского, вот в чем: профессор ни в коем случае не должен недооценивать свою способность изменить жизнь студентов или их мышление. Скажем, если есть студент с весьма узким кругом интересов — сделать так, чтобы он раскрылся, чтобы внезапно обнаружилась его страсть к психологии, биологии, музыке... Чтобы студенты осознали: более широкое образование поможет им добиться успеха в жизни.

То есть вы считаете, что если студенты бакалавриата будут получать образование по модели свободных искусств и наук, то это благотворно скажется на результатах исследовательской работы университетов, когда студенты — разумеется, лишь малая их часть — станут профессорами? Эти студенты, имея как базу свободные искусства и науки, будут лучше подготовлены к исследовательской работе, когда станут профессорами?

Да, я так считаю. Ведь люди, которые действительно восприняли систему свободных искусств и наук, раньше осознают необходимость учиться на протяжении всей жизни. С кем-то это происходит нечаянно или лишь по прошествии времени: люди начинают работать, а после понимают, что хотят заниматься чем-то еще, и самостоятельно берутся за книги. Но когда студентам рано предоставлена возможность включиться в исследовательскую работу, они весьма успешно с ней справляются и у них возникает стремление больше ею заниматься. У меня нет доказательств, но интуитивно я отвечаю: да, такие студенты внесут более весомый вклад в исследовательскую деятельность университета.

А какую роль здесь играют сами студенты? Мне кажется, мои студенты порой больше узнают друг от друга, чем от меня. Я задаю контекст, и они беседуют. А если они друзья, то узнают друг от друга еще больше.

Вот поэтому я и говорю: материал можно сообщать студентам и другим способом, не обязательно «вещать с кафедры», потому что друг у друга студенты могут научиться очень многому. Да мы, профессора, и сами можем у них учиться. Например, пересматривать представление о том, что в аудитории только один человек — профессор — обладает знанием. Он, конечно, весьма опытен и компетентен, но это не означает, что он не может научиться чему-то у тебя или что ты, студент, не можешь узнать что-то от своих однокашников, друзей — узнать, может быть, даже больше, чем от профессора. Такая модель обучения является всесторонней, реализуемой на протяжении всей жизни, и при этом она основывается на фактических знаниях, на знании материала.

Продолжая разговор о том, что обучение студентов происходит в различных средах, что студенты учатся друг у друга, хочу узнать ваше мнение по поводу вовлечения студентов в общественную жизнь.

Я считаю, что вовлечение в общественную жизнь и воспитание социальной ответственности чрезвычайно важны. Мы должны выпускать из университета граждан, готовых войти в этот сложный, невероятно сложный глобальный мир. Ведь именно им предстоит решать его проблемы. А чтобы решать их, они должны будут не только уметь разбираться в этих проблемах, не только владеть междисциплинарным подходом, обладать критическим мышлением, они должны будут к тому же уметь пустить свои знания в ход. И вот в этом отношении, полагаю, участие студентов в общественной жизни оказывается очень полезным. Этот опыт обеспечит их нужными инструментами — чтобы, окончив вуз, они не только имели большое желание и силы менять жизнь, но также обладали необходимыми для этого средствами.

Чуть раньше у нас уже заходил разговор о европейской системе высшего образования. И действительно, российская система сформировалась на основе немецкой. Скажите, какое влияние на ваши взгляды на систему образования и на подход к административной работе оказал опыт, приобретенный вами в Бонне?

Живя в Германии, я убедился, что обучение по модели свободных искусств и наук в качестве базового высшего образования — это лучший способ подготовить из выпускников граждан, которые сумеют изменить этот мир к лучшему. Я увидел, что немецкая система образования действует в весьма узких рамках, однако в пределах этих рамок она безупречна. В Соединенных Штатах я изучал музыковедение и поэтому, приехав в Германию, учился и в Кельнской высшей школе музыки, и в Боннском университете. И должен сказать, что в Боннском университете я получил ис-

ключительный опыт исследовательской работы, просто исключительный!

Вы тогда уже последипломное образование получали?

Да, последипломное. До приезда в Германию я уже прошел подготовку к докторантуре в Йельском университете. Но я хотел понять, как учатся в Германии. Я поступил на музыковедение, на первый курс, просто из любопытства. И то, что я там увидел, оказалось крайне интересным. Было это, помню, в 1972-м. Теперь, возможно, все по-другому. Но в те времена профессоров в Германии почитали. Когда профессор входил в аудиторию, студенты вставали и стучали костяшками пальцев по партам, приветствуя его. Но самое потрясающее, что наш профессор не появлялся три недели. То есть мы три недели приходили на лекции, а в аудитории никого не было. Буквально. Никого.

В Германии гораздо больше значения придают самостоятельному обучению. То есть отсутствие профессора вовсе не означает, что ты не должен открыть книгу и читать, даже если обсуждение прочитанного на занятии не предполагается. До самого конца семестра никто не проверяет, как ты учишься. Чтобы в этой образовательной системе удержаться, нужно быть весьма самостоятельным, но в ней не принимается в расчет, что учатся-то все по-разному. И часть людей, которым подходит другая модель обучения, не менее умны, чем те, кто может обучаться по данной модели. Следовательно, в рамках такой системы многие люди остаются, так сказать, за бортом, и вот это я не поддерживаю.

Кстати, к разговору о том, что обучение по-разному происходит: а может ли человек, изучая какую-либо дисциплину, так натренировать свой ум, чтобы развить потенциальные способности совсем в другой области? У меня, например, есть два друга, физик-теоретик и экономист. Оба, конечно, много занимаются математикой. И оба с детства учились играть на скрипке. Так вот, они считают, что в математике преуспели благодаря музыке. По-моему, Гете говорил нечто похожее — о рисовании с натуры, которое развивает интеллект, и поэтому тот, кто рисует, лучше пишет или делает что-то еще. Все это, конечно, лишь отдельные факты, но как вы думаете, такое возможно?

Убежден, что возможно. Есть такая книга — «Правополушарное рисование». Ее написала учительница рисования Бетти Эдвардс, которая решила доказать, что научиться рисовать может каждый и занятия рисованием могут помочь человеку развить свой интеллект во многих других отношениях.

Найдутся люди, которые подтвердят, что есть взаимосвязь между музыкальными способностями и научными.

Одним словом, тему я не изучал, но, думаю, есть вещи, которые говорят в пользу этой теории. Однако я не сторонник... Найдется, наверное, немало людей, которые скажут: «Ребенку, который играет в оркестре, будет легче сдавать SAT¹». Такие рассуждения не нравятся мне вот почему: я хотел бы, чтобы в средней школе детей обучали музыке и другим искусствам ради тех непреходящих благ, которые они приносят.

Да-да, и я за то, чтобы не делать эти предметы факультативными. Хорошо бы учебный план предусматривал эти предметы для всех. В университетах Соединенных Штатов академическое письмо преподают всем, а вот музыку и рисование — нет. А ведь в перспективе они могут так или иначе принести пользу.

В настоящее время идет дискуссия и ведутся исследования на тему так называемых — я сейчас использую этот термин, хотя терпеть его не могу — социальных навыков. Профессиональные навыки — это те, что связаны с математикой, естественными науками, в общем, с дисциплинами STEM², а социальные — это все, что связано с эмоциями. С недавнего времени инжиниринговые компании, фирмы, которые занимаются разработкой программного обеспечения и изготовлением аппаратуры, проявляют заинтересованность в сотрудниках, имеющих и профессиональные, и социальные навыки. Потому что они наконец поняли, что реакция людей, то есть клиентов, зависит от того, как с ними обращаются. Если у вас есть «навыки общения с людьми» — и на эту тему уже проводились исследования, — продажи растут. Поэтому я считаю вашу точку зрения насчет того, что каждому нужно предоставить возможность обучаться музыке, танцу, изучать театр, изобразительное искусство или хотя бы что-то одно, обоснованной, ведь это поможет развить ту сторону личности, о которой мы говорим. Есть одно известное высказывание доктора Майи Энджелу, которое я часто повторяю, — мне оно очень нравится: «Я поняла следующее: человек может забыть, что вы сказали, может забыть, что вы сделали, но он никогда не забудет, какое чувство вы ему внушили».

То есть, возвращаясь к теме образования, вы хотите сказать, что если человек учится общаться, взаимодействовать с другими людьми, то он добьется больших успехов вне зависимости от того, какой дисциплиной занимается или где работает?

¹ Scholastic Aptitude Test, тест академических способностей — отборочный экзамен для выпускников школ, поступающих в вузы.

² STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) — система группировки академических дисциплин, принятая в США.

Именно. Вам знакомы работы Дэниела Гоулмана? Он много занимался темой эмоционального интеллекта. Этот материал вошел в его первую книгу. С тех пор он написал много книг, в том числе учебное пособие в помощь работодателям. И все это имеет отношение к так называемым социальным навыкам, которые очень важны, когда речь идет о связях между людьми. Словом, я считаю, что эти навыки могут давать преимущества.

Безусловно. По-моему, не существует рода деятельности или области знаний, которые не предполагали бы общения между людьми в той или иной форме. Все, что люди создают, они создают для других людей.

Прошлым летом я был в Германии, в Берлине, мы там снимали дом. Сын хозяина изучал дизайн интерфейсов — не помню, в каком учебном заведении. Я ему рассказал, что у нас в США есть общеобразовательные курсы при обучении любой профессии, и спросил, есть ли у них нечто подобное. Он говорит: «Нет. Зачем мне изучать что-то кроме дизайна интерфейсов?». Тогда я спрашиваю: «А анатомией человека ты занимался когда-нибудь?». Он отвечает: «Нет. Для чего?». Я говорю: «Ты ведь учишься создавать продукты для людей, и тебе следует знать, как устроено человеческое тело, чтобы кто-нибудь, набирая на новой клавиатуре, которую ты придумаешь, не заработал синдром запястного канала». Он об этом никогда не задумывался. Учебная программа, по которой обучался этот молодой человек, не предусматривала дополнительных предметов, только узкоспециальные. Он намеревался быстро получить профессию, уже через четыре-пять лет стать специалистом, но мало знал об анатомии или о том, как разработать продукт, который подойдет людям.

Отличный пример. Кстати, приехав в Германию в 1972 году, я три года жил в немецко-американской семье: жена была американкой, муж — немцем. Отец семейства преподавал в частной гимназии. Меня тогда удивило, насколько рано, уже в старших классах, ученики в Германии нацеливаются на определенные предметы, по которым будут сдавать экзамены. Как в Англии. Там с введением «аттестатов продвинутого уровня», «аттестатов обычного уровня», «общих аттестатов о среднем образовании» происходит то же самое. Мне такая система кажется спорной.

Я читал — не знаю, правда, насколько тщательно проводились исследования, — что американец в среднем меняет свою профессиональную стезю, то есть не просто работу, а профессию, три-четыре раза.

Так и есть. В одной из своих статей я ссылаясь на какой-то документ Министерства труда США, где говорилось, что нынешние

выпускники — а это было в 2010-м или 2009-м — к тому времени, как им исполнится 38, успеют сменить от 10 до 13–14 мест работы. И будут работать в отраслях, которых еще даже не существует. Прочитав это впервые, я подумал: «Господи, абсурд какой-то». А потом вспомнил собственную дочь. Да-да, это был 2010 год, прошло четыре года с тех пор, как она окончила вуз. И к 2010-му она сменила уже пять или шесть мест работы. И переходя на новое место работы, она ничуть не беспокоилась. А работа всегда была хорошая, и с каждым разом все лучше. Сейчас уже 2015-й. Я специально не считал, но готов поручиться, что, окончив вуз девять лет назад, моя дочь сменила уже как минимум восемь или девять мест работы.

Получается, мы должны готовить студентов к видам деятельности, которых еще даже не существует?

Да. Кажется, министр Райли³ сказал, прекрасно, по-моему, сформулировав суть того, о чем мы говорим: «Сегодня мы готовим молодых людей к тому, чтобы они могли выполнять виды работ, которых еще не существует, используя инструменты, которые еще не изобретены, и решая задачи, о которых мы еще не имеем представления».

Объясняя, что дает образование по модели свободных искусств и наук, я обычно говорю: оно помогает студентам становиться сообразительными и очень гибкими учениками. Это-то и нужно работодателям. Я так и говорю студентам: «Вот вас взяли на работу, и если в пятницу шеф говорит: „Джо, в понедельник этот станок будет работать уже по-другому, не так, как в пятницу“, — и дает вам инструкцию, то в понедельник он не станет проверять, как вы работаете на этом станке. Предполагается, что вы сами во всем разобрались. И новшество вы должны внедрить самостоятельно».

Как же, по-вашему, сделать структуру образования по модели свободных искусств и наук эффективной, учитывая, как быстро меняется жизнь? Что нужно, чтобы сделать это образование качественным в условиях, когда мы стремимся к движущейся цели: пытаемся научить студентов решать проблемы, о которых еще даже не знаем, используя инструменты, которых еще не существует?

Прежде всего студенты в колледже или университете с самого начала должны быть поставлены в равные условия. Здесь, я считаю, очень полезны семинары для первокурсников, потому что во время такого семинара штатный профессор занимается с не-

³ Ричард Райли — министр образования США в 1993–2001 гг.

большой группой студентов — 15–16 человек, и этот профессор может сформировать у них некую модель умственного поведения, некий склад ума, который необходим студентам, чтобы не переставать учиться на протяжении всей жизни, быть способными мыслить критически, мыслить междисциплинарно. К тому же такой семинар — своего рода лаборатория, где студенты работают друг с другом, по-настоящему учатся читать текст — неважно, на какую тему, а потом не просто пересказывать или бессмысленно повторять этот текст, но задавать вопросы к нему и ставить новые вопросы, исходя из прочитанного текста. Это и есть критическое мышление.

Такова база. На ней нужно основываться. Далее, я считаю, учебная программа должна предполагать формирование у студентов математических навыков, а также включать предметы гуманитарного и социального цикла, чтобы студенты могли выбирать интересующие их дисциплины. Кроме того, должны быть обеспечены возможности для вовлечения студентов в общественную жизнь, о чем я уже упоминал, чтобы они могли применить полученные знания в реальных жизненных ситуациях, для решения реальных проблем. А когда студент начинает изучать профилирующую дисциплину — ведь образование по модели свободных искусств и наук само по себе, но профилирующая дисциплина тоже должна быть, — он должен иметь возможность погрузиться в нее очень глубоко. Но при этом опять же рассматривать профилирующую дисциплину не саму по себе, а в связи с другими предметами, которые он изучал и изучает. Как там Эдвард Уилсон сказал? Свободно переходить границы, то есть выстраивать междисциплинарные связи. Думаю, это ключевой момент.

И наконец, на последнем курсе все это нужно объединить в своеобразном учебном проекте для старшекурсников: поставить перед студентами некую проблемную задачу, которую нужно будет решить или разобрать, чтобы они использовали все, чему их учили — знания, навыки, — для разрешения или анализа предложенной проблемы или ситуации.

Пожалуй, нашим читателям интересно будет обдумать предложенную вами модель. А теперь расскажите немного о LEAP⁵.

Я уже сделал хорошее вступление к рассказу о LEAP, поскольку сформулировал в общих чертах, какие задачи — как нам, участникам LEAP, представляется — должны быть реализованы при обучении всех студентов-бакалавров: определенный объем работы по математическим дисциплинам, предметам гуманитарного и социального цикла, участие в общественной жизни, осо-

⁴ Liberal Education & America's Promise («Либеральное образование и потенциал США»). <https://www.aacu.org/leap>

знание собственной социальной ответственности, семинары для первокурсников и итоговое задание для реализации полученных знаний на практике. Но давайте я сначала расскажу, как возник LEAP.

LEAP существует уже одиннадцатый год. Американская ассоциация колледжей и университетов сочла необходимым инициировать этот проект, потому что в ходе совсем иной, в общем-то, работы обнаружили факты, потребовавшие принятия неотложных мер. Задаваясь вопросом, для чего нужно университетское образование, работодатели, бизнесмены и мы, работники высшего образования, приходили к одним и тем же ответам. Работодатели формулировали эти ответы иначе, чем делали это мы, но по сути они были одинаковыми. Мы провели исследования с помощью фокус-групп, состоявших из студентов и членов их семей. И выяснили: представления студентов и их родителей о том, что должно давать университетское образование, отличаются от мнения работников сферы образования и представителей бизнеса на эту тему. Здесь существует разрыв.

Например, бизнесмены говорили, что им нужны работники, которые обладают хорошими навыками общения, письменной речи, умеют мыслить критически — они часто используют эту формулировку: «мыслить критически», — работать в группах, быть самостоятельными и так далее. А студенты и их родители полагали, что нужно получить образование в конкретной области, в сфере предпринимательства например, чтобы тебя приняли на работу. А многие бизнесмены говорят: «Если вы обладаете упомянутыми качествами, то неважно, какое у вас образование, — тонкостям своего бизнеса я вас сам обучу». Вот поэтому мы и запустили этот проект — LEAP.

Наша цель — привести в большее соответствие представления о высшем образовании или ожидания от высшего образования у преподавателей и работодателей с теми же представлениями и ожиданиями у студентов и их родителей. Нам удалось привлечь к этой работе немало работодателей, которые помогают пропагандировать наши идеи. Ведь когда только мы, работники высшего образования, говорим о том, как важна модель свободных искусств и наук, это, вероятно, звучит не слишком веско и убедительно, а вот если нас поддерживает, скажем, генеральный директор Procter&Gamble или NorthropGrumman — это совсем другое дело. Мы разработали материалы для бесед с президентами и управляющими компаний по этому вопросу. Какова же наша задача? Мы проводим информационно-пропагандистскую кампанию, убеждаем людей, что наилучший подход к высшему образованию в XXI веке, учитывая вызовы, с которыми мы столкнулись, — это обучение по модели свободных искусств и наук.

Все это очень интересно, ведь это ответ на критические замечания, которые звучат все чаще по мере распространения образования по модели свободных искусств и наук. Критики говорят: «Даешь профессиональное обучение!».

Да, именно так! Мы провели большую, серьезную исследовательскую работу. Совсем недавно мы брали интервью у исполнительных директоров корпораций. Мы задавали им такой вопрос: «Если бы вы выбирали между человеком, получившим одно образование, и человеком, получившим другое образование — перечисляли навыки, которыми эти люди обладают: критическое мышление и все прочее, — то кого бы вы выбрали?». И в подавляющем большинстве случаев они говорили: «Мне нужны люди, способные мыслить критически, работать самостоятельно, эффективно взаимодействовать в группах, решать проблемы и задачи, используя междисциплинарный подход».

Посмотрим на это еще вот с какой стороны. Нынешнее федеральное правительство в США выдвигает такой тезис: некоторым молодым людям лучше обучаться в двухгодичных колледжах, после этого им легче будет найти работу. Научишься работать на компьютере — пойдешь работать на компьютере. Выучишься на автомеханика — пойдешь работать в автомастерскую. Может быть, это и правильно. Однако верно и другое: такое образование готовит лишь к работе специалистом первого, начального уровня. Оно не готовит к продолжительной карьере, к росту в рамках определенной профессии.

Конечно, эту ситуацию люди могут рассматривать по-разному. Если человек хочет стать автомехаником, всю жизнь работать с автомобилями и больше ничего, он скажет: «Ну и хорошо». Но тогда я снова скажу: «А что если однажды ты захочешь возглавить целое предприятие, стать руководителем? Если ты не умеешь как следует читать и писать или общаться с людьми, ты не добьешься успеха».

Завершая разговор о LEAP, может быть, вы хотите сказать еще что-то об образовании по модели свободных искусств и наук зарубежной аудитории, людям, которые, вероятно, обучались в другой образовательной системе?

Я уже некоторым образом намекнул на это, говоря о вовлечении в общественную жизнь, но не говорил прямо. Качественное образование по модели свободных искусств и наук дает еще одно: гораздо более толерантный, открытый образ мышления, ментальное пространство для принятия инаковости: людей, которые выглядят иначе, ведут себя иначе, едят иначе, разговаривают на другом языке. Поэтому, может быть, есть основания предполагать, что такое образование или рост численности людей с таким

образованием будет способствовать снижению конфликтности в мире. Я пока не готов доказывать столь смелое предположение, но образование по модели свободных искусств и наук, бесспорно, помогает легче принимать индивидуальные различия, формирует широту взглядов, бóльшую открытость, готовность понимать.

Вот еще одно давнее высказывание Майи Энджелоу: «Многие проблемы нашего времени можно решить, если сделать так, чтобы люди прежде всего хорошо себя чувствовали рядом с вами, — так возникает доверие. А если есть доверие, возникает диалог, общение такого уровня, на который нельзя выйти, когда происходит конфликтное общение».

Беседовал Иван Юбэнкс, PhD, доцент РЭШ