

UNITED WISDOM

Предел компетенции и право отказаться от задачи

Свобода и действие

Andrey Zarinsh & Maria Evilkut

A-22-N03 · RU

@andrey.zarinsh @ilkutki

Предел компетенции и право отказаться от задачи

Эпиграф

> *«В каждом деле рассмотри, что ему предшествует и что следует за ним, и тогда берись за него».*

Эпиктет, «Энхиридион», 29; наш перевод английского текста Элизабет Картер. Это размышление о подготовке и последствиях начинания, не современное правило трудового права.

О чём эта статья

Иногда новую задачу предлагают именно потому, что человек уже хорошо справляется с соседней работой. Отказать трудно: хочется сохранить доверие, помочь команде и не показаться слабым. Но похожий опыт не всегда даёт основание для нового обещания. Эта статья разбирает предел компетенции как границу конкретной ответственности: что мы действительно умеем, чего не знаем, каких условий нам недостаёт и что можем предложить честно. На условном примере мастерской рассмотрим безусловное согласие, участие с проверяемыми условиями и отказ от определённой части задачи. Обратимся к Эпиктету, Конфуцию и Аристотелю, сохраняя различия их контекстов. Речь идёт о нравственном обсуждении обещания, а не об универсальном юридическом праве отклонять поручения. Цель — говорить о собственных возможностях достаточно точно, чтобы другие люди могли принять обоснованное решение и чтобы развитие умения не требовало изображать уже достигнутую квалификацию.

I. Что именно мы обещаем, соглашаясь

В небольшой мастерской сотруднице предлагают принять заказ на конструкцию, которую она раньше не рассчитывала. Она умеет собирать похожие изделия и понимает желание руководителя не потерять клиента. Но теперь от неё ждут не только аккуратной сборки: нужно подтвердить, что выбранное решение выдержит заданную нагрузку. Это условная ситуация, а не сообщение о действующем предприятии. Существенен переход между двумя обещаниями. «Я могу изготовить по проверенному чертежу» и «я могу обосновать безопасность чертежа» звучат рядом, однако требуют разных знаний и создают разные последствия для других людей.

Согласие часто выглядит как одно короткое слово, хотя внутри него несколько обязательств. Какой результат будет получен? Кто проверит его качество? На основании чего человек считает себя способным сделать работу? Какие сведения и действия других участников ему потребуются? Если эти вопросы остаются в тени, собеседники могут договориться о разных задачах, не заметив этого. Руководитель услышит обещание готового решения, а исполнитель будет иметь в виду попытку разобраться. Позднее ошибка обнаружится не только в изделии: окажется, что неопределённость уже успели передать клиенту как уверенность.

Поэтому предел компетенции полезно описывать через конкретное обещание, а не через общую оценку личности. Сотрудница не обязана называть себя неспособной. Она может точно сказать: умею выполнять сборку, могу собрать исходные размеры, но не умею подтверждать несущую способность этой конструкции. Такая формулировка сохраняет уже существующее умение и выделяет недостающую часть. Её можно проверить, обсудить и передать квалифицированному участнику. Общее «я ничего не понимаю» лишает разговор этой точности; столь же общее «я справлюсь» скрывает различие между знакомой работой и новой ответственностью.

Название статьи говорит о праве отказаться в нравственном и практическом смысле: человек может обозначить границу своего обещания и обсуждать условия участия. Здесь не устанавливается универсальное юридическое право работника отклонить любое поручение. Правовые обязанности зависят от конкретной ситуации, договора и действующих правил; древние тексты не решают такой вопрос. Наш вопрос уже и одновременно труднее: как сохранить честность перед теми, кто полагается на результат, когда согласиться хочется, а достаточного основания для обещания пока нет? Ответ начинается с ясного описания работы, а не с красивого оправдания.

II. Незнание, недостаток условий и нехватка сил

Не всякая невозможность выполнить задачу означает недостаток компетенции. Опытный специалист может знать, что делать, но не иметь исходных данных, доступа к оборудованию или полномочий остановить опасный этап. Другой участник располагает всем необходимым, однако раньше не выполнял именно такую работу. Третий умеет и имеет доступ, но одновременно несёт несколько обязательств, которые невозможно качественно выполнить в назначенный срок. Эти случаи требуют разных решений. Дополнительное обучение не выдаст полномочия, а новый пароль не заменит понимания расчёта. Сначала нужно назвать препятствие; лишь затем выбирать способ его устранить.

В мастерской различие проявляется просто. Если сотрудница знает проверенную технологию, но ей не дают паспорт материала, вопрос касается исходных сведений. Если

она не умеет рассчитывать новую конструкцию даже при наличии сведений, вопрос касается знания и опыта. Если она умеет рассчитать знакомый вариант, но срок оставляет только время на догадку, вопрос касается условий работы. В одном заказе могут присутствовать все три ограничения. Называть их общей «неуверенностью» удобно для быстрого разговора, но неудобно для решения: начальник может предложить приободриться там, где требуется документ, специалист или другой срок.

У Аристотеля в шестой книге «Никомаховой этики» различаются знание, искусство изготовления и практическое суждение. Это древняя философская классификация, а не современная инструкция по допуску к работе. Для нашей задачи она помогает удержать различия: знать общее положение, изготовить вещь и принять ответственное решение о её использовании — не одно действие. Человек может хорошо владеть одной частью и нуждаться в помощи с другой. Мы не выводим из Аристотеля перечень нынешних профессий; используем его различение, чтобы не считать любое соседство навыков достаточным основанием для нового обещания.

Ограниченная способность удерживать несколько задач тоже заслуживает точного языка. Вместо утверждения о своей полной непригодности можно описать конфликт обязательств: проверка этого заказа займёт день, а тот же день уже обещан другому клиенту. Это ещё не доказывает, что отказаться следует именно от нового заказа. Возможно, руководитель пересмотрит очередь, передаст часть работы или изменит срок с согласия клиента. Но пока конфликт не разрешён, честное согласие должно включать условие. Иначе человек не расширяет возможности команды: он делает её план зависимым от скрытого предположения, что один день удастся прожить дважды.

III. Граница должна иметь основания

Человек не всегда точно знает собственную компетенцию. Знакомое название задачи может успокоить слишком рано, а незнакомое — вызвать слишком широкий отказ. Поэтому полезно сравнивать не впечатления, а существенные части работы. Какие подобные задачи я уже выполнял? Какие отличия появились сейчас? Как обнаруживались ошибки раньше? На что будет опираться проверка нового результата? Это не экзамен на право называться хорошим сотрудником. Такой разбор нужен, чтобы отделить подтверждённое умение от надежды, а непривычную форму задания — от действительно отсутствующего знания. В обоих направлениях ошибка может дорого обойтись.

Сотрудница может обнаружить, что новая конструкция похожа на прежнюю только внешне. Материал другой, способ крепления изменился, нагрузка теперь действует иначе. Опыт сборки остаётся ценным, но его перенос ограничен. Возможен и обратный случай: новый заказ описан непривычными словами, хотя после уточнения оказывается

знакомой операцией с теми же условиями. Тогда первоначальную границу можно пересмотреть. Достоинство человека не требует удерживать отказ после появления достаточного основания. Точность означает готовность изменить и согласие, и отказ, когда меняется понимание задачи; неясность не должна превращаться в неизменную личную роль.

Полезное основание для границы может быть наблюдаемым: отсутствует опыт конкретного расчёта, непонятно действие одного условия, раньше проверку всегда выполнял другой специалист. При этом не нужно доказывать незнание бесконечно или устраивать опасную попытку ради демонстрации слабости. Если последствия существенны, проба допустима только в условиях, где её ограничения понятны участникам и где она не выдаётся за готовый результат. Назвать конкретный пробел иногда достаточно для следующего организационного решения: привлечь нужную квалификацию, уменьшить объём обещания или остановить принятие заказа. Само отсутствие уверенности ещё не показывает размер риска.

У Эпиктета в двадцать девятом разделе «Энхиридиона» предложение рассмотреть предшествующее и последующее связано с тем, что начинание требует подготовки и цены участия. Древний контекст содержит суровую дисциплину и образ состязания; его нельзя незаметно перенести в современное управление людьми. Здесь он поддерживает более узкую мысль: желание результата не заменяет понимания того, во что вступаешь. Рассмотреть условия до согласия — не обязательно испугаться или предсказать всё. Это значит увидеть хотя бы те необходимые действия и последствия, которые уже доступны рассмотрению, и не прятать их за привлекательностью цели.

IV. Условное согласие и настоящий отказ

Между безусловным «да» и полным «нет» часто есть несколько честных вариантов. Можно согласиться собрать исходные данные, выполнить знакомую часть работы, подготовить пробный вариант или учиться под проверкой компетентного участника. Каждый вариант становится честным, только когда его границы понятны тем, кто ждёт результата. «Сделаю, если расчёт до изготовления проверит такой-то специалист» отличается от «сделаю, а там посмотрим». В первом случае названа зависимость решения; во втором риск оставлен внутри неопределённого обещания. Условие должно быть достаточно конкретным, чтобы участники могли проверить его выполнение до необратимого шага.

В мастерской условное согласие может звучать так: сотрудница готова измерить детали и выполнить сборку по утверждённому чертежу, но подтверждение расчёта должен взять человек с соответствующим умением. Нужно уточнить, кто приглашает этого человека, к какому моменту он получит данные и кто сообщает клиенту о сроке. Если

проверяющий ещё не найден, условие пока не выполнено. Нельзя превращать его в украшение договора и начинать выпуск изделия как будто всё согласовано. Важна не только правильная фраза, но и порядок действий, который действительно оставляет место для проверки и возможного изменения решения.

Настоящий отказ возникает, когда допустимые условия не удаётся обеспечить или предлагаемый объём всё равно превышает обоснованную способность. Он может быть спокойным и предметным: «Я не могу подтвердить этот расчёт и не возьму на себя такое обещание. Могу передать размеры и описание того, что уже проверено». Отказ от определённого обязательства не требует отказа от людей. Но готовность помочь рядом не должна возвращать отвергнутое обещание через заднюю дверь. Если человек продолжает давать указания как главный расчётчик, а подпись просит поставить другого, сама граница остаётся нечестной.

Возможность учиться также требует ясного различия между учебной задачей и обязательством перед получателем результата. Руководитель вправе предложить обучение, а сотрудник может захотеть попробовать новый уровень работы. Тогда нужно определить, где допустима ошибка, кто её обнаружит и кто несёт ответственность за окончательное решение. Чужая потребность в безопасном изделии не становится учебным материалом только потому, что исполнителю хочется развиваться. Рост компетенции возможен рядом с ответственностью; он не требует изображать уже достигнутую компетенцию. Иногда правильным шагом будет отдельное упражнение без клиентского обещания, а не условное принятие реального заказа.

V. Честность перед теми, кто зависит от результата

Разговор о компетенции может происходить между исполнителем и руководителем, но последствия их решения выходят за пределы этой пары. Клиент, соседний участок, будущий пользователь изделия будут действовать на основании того, что им сообщили. Если внутренне задача считается пробной, а наружу передана как проверенная, согласие клиента касается другой ситуации. Не вся техническая подробность нужна каждому человеку. Но различие между готовым решением и ещё не проверенным вариантом может существенно менять его выбор, сроки и расходы. Такое различие нельзя скрывать ради спокойствия или удобства участников внутреннего разговора.

В условной мастерской можно честно предложить клиенту предварительный эскиз с обозначенным статусом: размеры уточнены, расчёт ещё не подтверждён, изготовление пока не начинается. Однако назвать эскиз предварительным недостаточно, если рядом стоит обещание отгрузки, основанное на уже готовом расчёте. Человек ориентируется на совокупность сообщений и действий. Если ему предлагают оплатить окончательный результат, одновременно уверяя, что уточнения «ничего не меняют», формальная

пометка не делает ожидание ясным. Граница компетенции должна отражаться в обещанном результате, последовательности этапов и возможности клиента принять решение на понятных условиях.

Здесь помогает вопрос о том, кто сейчас несёт неопределённость. Исполнитель может думать, что рискует своей репутацией; руководитель — прибылью заказа. Но неудачное изделие затронет и человека, который не присутствовал при их выборе. Это не довод против любого нового дела. Новизна неизбежно оставляет неизвестное, и работа не может ждать знания обо всём. Вопрос в другом: обозначено ли существенное неизвестное, есть ли допустимый способ проверки и не передали ли его цену участнику, которому обещали уже установленный результат? Ограничение обещания позволяет обсуждать эту цену до того, как она возникнет.

Ответственный отказ не обязан содержать полный рассказ о переживаниях исполнителя. Получателю результата важнее знать, что не может быть обещано, что уже сделано и какие варианты остаются. «Я боюсь подвести вас» объясняет состояние человека, но ещё не объясняет состояние работы. «Этот расчёт я не могу проверить; переданы размеры и два вопроса, требуется такая проверка до изготовления» делает следующий шаг обозримым. Личные чувства могут быть частью разговора, однако не должны заменять существенные сведения. Честность становится полезной, когда позволяет другому участнику выбрать действие, а не только оценить искренность говорящего.

VI. Давление не создаёт отсутствующего умения

Иногда предметный разговор встречает ответ: «Все когда-то делали впервые», «Нельзя подводить команду», «Ты слишком много сомневаешься». В этих словах может быть справедливая часть: освоение нового требует попыток, а чрезмерная осторожность способна задержать знакомую работу. Но ни один общий призыв не отвечает на вопрос, как будет проверена конкретная неизвестная часть. Полезно вернуть разговор к ней: какой расчёт нужен, кто способен его проверить, какой этап можно выполнить сейчас. Если уточнение заменяют оценкой характера, решение не становится надёжнее; просто меняется тема и затрудняется обсуждение существенных условий.

Нравственная граница не гарантирует спокойной реакции других людей. Руководитель может рассердиться, клиент может выбрать другое предложение, участнику может быть неприятно признать ограничение. Не следует обещать, что правильная формулировка обязательно сохранит отношения или принесёт уважение. Её ценность уже: она уменьшает разрыв между обещанием и тем, для чего есть основание. Дальнейшее действие зависит от реальных отношений и обстоятельств. Иногда возможно обычное согласование; иногда потребуется обсудить решение с другим ответственным лицом.

Статья не устанавливает единую процедуру для любой организации и не советует игнорировать действительные обязательства человека.

В «Лунь юй» XV.1 Конфуций отвечает на вопрос о военном деле, различая то, о чём он слышал, и то, чему не учился. Далее текст сообщает об уходе и трудностях в дороге. Мы не приписываем ему современную кадровую стратегию и не превращаем последовательность рассказа в доказательство универсального права на отказ. Для нашего рассуждения важен сам способ обозначения: ответ не изображает знание соседней области достаточным для вопроса о другой. Это короткий пример точной границы знания в разговоре с человеком, занимающим более высокое положение. Современные организационные выводы остаются нашими, а не словами древнего собеседника.

При этом граница должна быть одинаково честной и при слабом, и при сильном собеседнике. Если исполнитель отказывается перед руководителем, а клиенту по отдельности обещает всё сделать, знание не стало достаточным: просто обещание переместилось. Если он объявляет себя некомпетентным лишь тогда, когда работа неприятна, но принимает тот же риск ради выгодного заказа, основание нуждается в пересмотре. Это не требование подозревать каждое нежелание. Можно не хотеть задачу по другим причинам и честно обсуждать именно их. Различать отсутствие знания, конфликт интересов и собственное предпочтение полезнее, чем прикрывать все случаи одной благородной фразой.

VII. Когда предел обнаружился после согласия

Не все ограничения видны заранее. Человек может добросовестно принять задачу, а затем обнаружить новое условие, которое существенно меняет работу. В мастерской после уточнения выясняется, что изделие будет использоваться иначе, чем предполагали. Теперь привычный чертёж не даёт основания для прежнего обещания. Такой момент требует обновить договорённость, а не молча продолжать из уважения к своему первоначальному «да». Ответственность за уже сделанное сохраняется; одновременно нужно остановить передачу неподтверждённого результата дальше. Изменение обещания не отменяет прошлого, но может предотвратить ещё один шаг, для которого достаточного основания нет.

Полезное сообщение включает изменение условий, его значение для результата и ближайшее допустимое действие. «После уточнения нагрузки прежний расчёт не подходит; я не могу подтвердить новый. Сборка приостановлена, размеры сохранены, нужен пересмотр специалистом» сообщает больше, чем «всё оказалось сложно». Не следует заявлять о полной безопасности того, что ещё не проверено, но и не нужно объявлять любую сложность катастрофой. Чёткое описание позволяет оценить

последствия: что уже отдано, кто мог использовать результат, можно ли вернуть его на проверку. Если данные пока неполны, неполнота тоже должна быть названа как состояние работы.

Если прежнее согласие было поспешным, признание этой ошибки имеет самостоятельное значение. Оно помогает не приписывать всё новому условию, когда часть проблемы возникла из-за отсутствующей проверки с самого начала. Можно сказать: «Я принял расчётную часть без достаточного опыта; это было ошибкой. Вот что я передал, вот что ещё не проверено, вот кому сообщил». Такое признание не доказывает, что последствия устранены. Исправление требует действий и подтверждения того, что затронутые участники получили необходимые сведения. Слова о собственной ограниченности не должны становиться способом снять с себя ответственность за уже созданное ожидание.

Пересмотр границы после ошибки должен опираться на изменившееся понимание, а не на стремление спрятаться навсегда. Иногда человеку потребуется обучение, иногда — другой объём роли, иногда — повторная работа под квалифицированной проверкой. Что именно нужно, нельзя установить одной фразой об ошибке. Сначала следует разобраться, какая часть оказалась непонятной и какие условия были отсутствующими. Затем можно выбрать небольшой следующий шаг, где основания и проверка прозрачны. Компетенция растёт через определённые действия; переживание провала само по себе не даёт нового умения и не уничтожает все уже подтверждённые способности.

VIII. Отказ сохраняет место для развития

Обозначение предела легко превратить в неподвижное описание себя: «Я не человек для таких задач». Иногда это снимает давление, но одновременно закрывает вопрос о конкретном умении. Более точная фраза имеет время и предмет: «Сейчас я не умею проверять этот вид расчёта». Она не обещает, что человек непременно освоит его, и не требует учиться любой ценой. Она оставляет выбор: нужно ли это направление, доступны ли условия обучения, соответствует ли оно другим обязательствам? Отказ от нынешнего обещания и решение о будущем обучении связаны, но не совпадают; один ответ не должен незаметно заменять другой.

В нашей сцене сотрудница может выбрать обучение расчётам, а может сохранить роль умелого сборщика и работать с другим специалистом. Ни один выбор не становится нравственно выше только по названию. Важнее, соответствует ли роль реальным действиям и понятна ли участникам граница ответственности. Команде не обязательно превращать каждого человека в универсального исполнителя. Иногда устойчивость работы появляется благодаря сочетанию разных умений и ясной передаче между ними. Это редакционное рассуждение о возможном устройстве сотрудничества, а не

установленный экспериментальный результат: конкретное решение нужно оценивать по самой работе и её условиям.

Предел также меняется в зависимости от задачи, а не только от времени. Человек может быть достаточно компетентным для привычного изделия и недостаточно — для внешне похожего, но иначе используемого. Новое обучение может расширить одну часть роли, оставив другие ограничения. Поэтому полезно возвращаться к вопросу о конкретном обещании при существенном изменении условий. Это не означает заново доказывать всю свою профессиональную состоятельность перед каждым действием. Проверять нужно ту разницу, от которой зависит новое решение. Уважение к уже приобретённому опыту совместимо с вниманием к тому, чего этот опыт пока не подтверждает.

Право не изображать отсутствующее умение поддерживается обязанностью честно распоряжаться тем, что уже умеешь. Можно отказаться от расчётного обещания и при этом аккуратно передать измерения, не искажать статус работы, не мешать квалифицированной проверке и признать собственную часть прежней ошибки. Такая позиция требует больше, чем защитная фраза «это не моя задача». Она задаёт обозримую границу участия и сохраняет место для других людей. Честное «нет» не обязано стать последним словом разговора. Оно может открыть точное «вот что я могу», «вот чего не знаю» и «вот при каких условиях следующий шаг будет обоснован».

Что это значит на практике

Выберите одну задачу, относительно которой у вас есть реальное сомнение. Это редакционное упражнение для уточнения разговора, а не проверенная универсальная методика оценки компетенции. Не используйте опасный пробный результат как способ доказать себе способность. Если задача требует установленного допуска или специальной проверки, упражнение их не заменяет.

Запишите обещание в предметной форме: какой результат, для кого и к какому моменту предполагается. Разделите три вопроса: что вы уже умеете выполнять; какое существенное знание отсутствует; какие сведения, полномочия или время нужны. Не называйте общий страх конкретным пробелом без рассмотрения задачи, но и не считайте бодрое настроение подтверждением умения.

Сравните нынешнее задание с одним действительно знакомым случаем. Назовите отличие, от которого может зависеть качество результата. Укажите, как оно проверялось раньше и кто способен проверить его сейчас. Если этого пока не знаете, так и запишите. Не подменяйте неизвестного специалиста фразой «кто-нибудь посмотрит».

Подготовьте три возможных ответа: безусловное согласие, согласие с одним конкретным необходимым условием и отказ от неподтверждённого обещания с

предложением допустимой помощи. Выберите тот, для которого есть основание в реальных обстоятельствах. Условие должно указывать действие, ответственного участника и момент проверки до следующего существенного шага.

Обсудите ответ с человеком, который действительно участвует в решении. Уточните, что он понял как обещанный результат и что будет сообщено тем, кто от него зависит. Если согласие изменилось после начала работы, перечислите уже переданное и ещё не проверенное; назовите ближайшее действие по исправлению. Не считайте разговор подтверждением выполненной проверки. В конце оставьте отдельно решение о нынешнем участии и возможный следующий шаг обучения: это два разных выбора.

Ключевая цитата

> *«О жертвенных сосудах я слышал всё, но военному делу не учился».*

Конфуций, «Лунь юй», XV.1.1; наш перевод английского текста Джеймса Легга. Ответ различает области знания; мы не приписываем ему универсального юридического права на отказ или не названных в тексте мотивов.

Связи между традициями

Контекст	Опора в источнике	Связь с темой и граница
Стоическая дисциплина	Эпиктет, «Энхиридион», 29 и 37: подготовка, последствия и соответствие роли	Помогает рассмотреть цену обещания до участия. Древняя дисциплина не превращается в обязательную кадровую процедуру или запрет учиться новому.
Конфуцианский разговор	«Лунь юй», XV.1.1–3: ответ о военном деле и различение изученных областей	Поддерживает точное называние границы знания. Рассказ об уходе не доказывает современную стратегию отказа и не объясняется придуманным мотивом.
Аристотелевское различение	«Никомахова этика», VI.3–5, 7–10: знание, изготовление и практическое суждение	Умение сделать часть работы не равно способности обосновать всё решение. Философская классификация не является современным стандартом допуска.

Это карта различий, выбранных для конкретного вопроса. Три содержательные связи достаточны для этого текста; мы не добавляем традиции ради количества и не приписываем источникам нашу мастерскую или эффективность упражнения.

Первоисточники

1. Эпиктет. «Энхиридион», разделы 29 и 37. Английский перевод Элизабет Картер, Internet Classics Archive. Прочитаны полный контекст 29 и предложение 37 с окружением; весь сборник не заявляется прочитанным. Краткий эпиграф переведён нами. Это философский текст, не инструкция по трудовому праву.

2. Конфуций. «Лунь юй», XV, глава 1, пункты 1–3. Джеймс Легг, The Chinese Classics, том 1, 1861, транскрипция Wikisource. Прочитан указанный контекст, включая последующий уход и трудности; не весь том. Ключевая цитата переведена нами из этой версии; мотивы ухода не додумываются.

3. Аристотель. «Никомахова этика», VI, 3–5 и 7–10. Английский перевод У. Д. Росса, Internet Classics Archive. Прочитаны указанные разделы, не вся «Этика». Использованы различия видов деятельности; современные допуски или эффективность нашего упражнения из них не выводятся.

Мастерская, варианты договорённости и практическое упражнение — наши условные примеры и редакционное рассуждение. Исторические переводы не считаются автоматически свободными во всех юрисдикциях; здесь даны ссылки, краткие атрибутированные цитаты и ограниченный пересказ, без импорта полных произведений в библиотеку.

Теги

компетенция, границы, ответственность, обещание, отказ, согласие, условия, знание, умение, опыт, обучение, квалификация, проверка, полномочия, время, исходные данные, честность, доверие, сотрудничество, передача задачи, руководство, клиент, последствия, исправление, Эпиктет, Конфуций, Аристотель, практическое суждение

Про авторов

Andrey Zarinsh — автор и основатель проекта United Wisdom. Исследует темы внутренней трансформации, единства традиций, межкультурного диалога и современной духовной дисциплины. Instagram: @andrey.zarinsh.

Maria Evilkut — соавтор United Wisdom. Помимо исследовательской работы, она стремится проверять эти идеи на практике и наблюдать, как принципы единства и взаимопонимания работают в реальной жизни между людьми и культурами. Instagram: @ilkutki.