





Хэл Греггерсен



# ВОПРОСЫ — ЭТО ОТВЕТЫ



КАК ИСКАТЬ  
ПРОРЫВНЫЕ ИДЕИ  
И РЕШАТЬ СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
НА РАБОТЕ И В ЖИЗНИ



Хэл Греггерсен

**Вопросы – это ответы**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 159.922/923  
ББК 88.53

### **Грегерсен Х.**

Вопросы – это ответы / Х. Грегерсен — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

«Секрет правильного ответа – четко сформулированный вопрос», – такую мысль развивает гуру инноваций и лидерства Хэл Грегерсен в своей книге «Вопросы – это ответы». В ней он рассказывает, как применять эту простую истину в разных сферах жизни, устранять преграды для творческого мышления и направлять процесс поиска решений по новому руслу. Эта книга не только для руководителей и лидеров, которые хотят создать такую атмосферу, где сотрудники не боятся говорить о проблемах и высказывать идеи, но и для всех, кому нужно найти что-то новое, научиться задавать правильные вопросы, развиваться и меняться к лучшему. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.922/923

ББК 88.53

© Грегерсен Х., 2018  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2018

# Содержание

Предисловие	6
Пролог. Зачем я написал эту книгу?	9
1. Что сложнее, чем найти новые ответы?	15
За каждым прорывом стоит хороший вопрос	16
Зачем учиться задавать вопросы	18
Вопрос вопросу рознь	20
Хорошие вопросы борются с ненужными убеждениями	21
Хорошие вопросы увлекают и заряжают энергией	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Хэл Грегерсен**  
**Вопросы – это ответы. Как искать**  
**прорывные идеи и решать сложные**  
**проблемы на работе и в жизни**

*Издано с разрешения HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers и Andrew Nurnberg Literary Agency*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2018 by Hal Gregersen

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

\* \* \*

*Посвящается Сюзи*

## Предисловие

Недавно я навещал Хэла Греггерсена в Массачусетском институте, и он сказал мне о Pixar и Disney Animation то, о чем я даже не задумывался раньше, хотя я немало размышлял об особенностях нашего подхода к работе. У Хэла в кабинете даже оказался экземпляр нашей «Корпорации гениев»<sup>1</sup>, мягко говоря зачитанный – с потрескавшимся корешком, множеством пометок маркером, комментариями на полях и торчащими отовсюду закладками.

«Вы постоянно о чем-то спрашиваете, – сказал Хэл. – Ваша книга – это сплошные вопросы». В общем, побеседовав со многими моими коллегами, он пришел к выводу, что мы хорошо научились ставить «вопросы-катализаторы», как он их называет. «У вас выработалось нечто вроде инстинкта или, быть может, полезной привычки задавать вопросы, и благодаря этому вы постоянно живете с убежденностью, что вам не хватает необходимой информации. И вы находите способы ее получить».

Я понял, что он имеет в виду. В Pixar за годы работы сформировались особые приемы, я бы даже сказал, организационные институты, чтобы заставлять себя преодолевать границы и выходить на новые творческие рубежи в создании и производстве анимационных фильмов. Например, каждый наш режиссер знает, что делать, если творческий процесс застыл на каком бы то ни было этапе и необходим свежий взгляд на то, что сделано к данному моменту: объединиться в «мозговой трест» и послушать критику коллег. Причем это не импровизированное мероприятие – «мозговые тресты» придерживаются определенных правил и регламентов, которые складываются и совершенствуются годами. Такие совещания помогают режиссеру найти новые творческие решения, но не лишают его контроля над процессом. После слияния с Disney мы обнаружили, что приемы, сформировавшиеся в Pixar, можно распространить и на другую половину компании, – и теперь, например, в Disney Animation есть аналог наших «мозговых трестов», «сюжетные тресты».

В моем представлении внедрение элементов, способствующих творческому сотрудничеству, – это самый ценный вклад, который я могу внести в работу Pixar и Disney Animation. (Пожалуй, то же можно сказать о любом руководителе компании, от которой требуется регулярно и стабильно выдавать инновационные продукты.) Залогом служит качество творческой работы, а на него всегда благотворно влияет честная конструктивная критика от коллег, которые также заинтересованы в том, чтобы результат получился идеальным. Благоприятную атмосферу позволяют создать различные факторы, но больше всего внимания, пожалуй, требуется уделять тому, чтобы люди не боялись говорить о существующих проблемах и предлагали их решение.

Разумеется, для этого нужно фокусироваться на проблеме и поиске решения, а не на личности того, кому пока не удалось его найти, или тех, кто выступает с предложениями. Но даже когда мы концентрируемся на конкретной задаче – например, как сделать персонажа обаятельнее, – любая конструктивная критика или замечание все равно предполагают, что на данный момент результат далек от совершенства. Творческому человеку трудно не принимать это на свой счет и не обижаться: в нашей деятельности нелегко бывает разграничить самооценку и оценку своих решений окружающими.

Трудность создает ощущение, что нужно постоянно показывать себя с лучшей стороны. Мы не спешим делиться предварительными, сырыми идеями, потому что боимся строгой критики. И ведь не напрасно боимся, верно? Если при вас кто-то скажет глупость, вы обратите на это внимание, если же глупость скажете вы, то наверняка это тоже кто-то заметит. Но чем

---

<sup>1</sup> Эд Кэтмелл, Эми Уоллес. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Пабlishер, 2019. Здесь и далее примечания редактора, если не указано иное.

больше вы думаете о том, как выставить себя в наилучшем свете или произвести впечатление очень умного человека, тем меньше вы сосредоточены на проблеме, требующей решения.

Таким образом, любому, кто руководит работой группы, важнее всего понять, как устранить этот субъективный риск осуждения. Как создать такие условия, в которых люди будут внимательно оценивать предложенные идеи и при этом не оценивать тех, кто эти идеи предлагает? Как прийти к тому, чтобы плохая идея не воспринималась как признак плохой работы? С точки зрения логики это очевидно, ведь иначе предложенные идеи нельзя оценить объективно, однако на эмоциональном уровне избежать «перехода на личности» вряд ли возможно. Для большинства людей критика того или иного предложения – это критика в их адрес.

В таком контексте я и воспринял высказывание Хэла о нашем умении задавать вопросы. Мне кажется, в Pixar мы интуитивно пришли к тому типу вопросов, которые Хэл называет «катализаторами», – эти вопросы, заставляя усомниться в прежних убеждениях, устраняют преграды для развития и приносят новую энергию для поиска решений в неизведанных направлениях. И если мы склонны задавать именно такие вопросы, то во многом потому, что вопрос – это очень эффективный способ предложить новую точку зрения на ту или иную ситуацию, не опасаясь критики. Ведь когда мы задаем вопрос, мы не навязываем собственное мнение (рискуя вызвать огонь на себя), а просто предлагаем подумать в новом направлении или новом контексте. И если это направление никого не интересует или не оправдывает себя, наша репутация от этого не пострадает. А значит, мы с большей вероятностью скажем, что думаем.

Всегда интересно узнать, как твоя организация выглядит в глазах других, а еще интереснее вдруг обнаружить при этом что-то, о чем ты прежде не задумывался. Я думаю, Хэл прав: у нас в творческом сотрудничестве присутствует особая культура постановки вопросов, и теперь я обращаю на нее больше внимания.

Скажу и еще кое-что: все мои коллеги знают, что я не сторонник «корпоративных миссий». Не потому, что не считаю нужным формулировать общие цели; когда люди работают вместе, им необходимо глубоко осознавать, ради чего они трудятся. Но я повидал достаточно «миссий», продиктованных высшим руководством, и могу утверждать, что такие формулировки, как правило, результат длительной дискуссии и они не заставляют вас в них вдумываться.

Теперь я понимаю, чем они мне не нравятся: они слишком похожи на ответы. А мне кажется, что миссию компании лучше формулировать в виде вопроса – или хотя бы неоднозначно настолько, чтобы она заставляла задуматься: «А что я под этим понимаю?»

Когда смысл работы сводится к тому, чтобы прийти к умному ответу, мы слишком часто полагаем, что ответ и есть конечная точка, из которой уже никуда не нужно двигаться. Но жизнь устроена не так. Да, у деятельности часто есть конкретный, осязаемый результат: Pixar снимает фильмы, Boeing выпускает самолеты, автор пишет книги. И такая кульминация усилий, безусловно, ценна. Но мне кажется, что для многих эта кульминация становится самоцелью.

А что, если вместо этого мы будем ценить ответы, к которым приходим, за то, что они порождают новые и интересные вопросы? Иными словами, а что, если не вопросы воспринимать как дорогу к ответам, а, наоборот, видеть в ответах шаги к следующим вопросам? Мне кажется, это совершенно иной способ мышления, причем гораздо более полезный для совместной творческой работы.

Надеюсь, что книга «Вопросы – это ответы» принесет вам такую же пользу, как мне: вдохновит задуматься о том, как правильная постановка вопросов способна помочь в решении назревших проблем. Что касается меня, я давно понял, что моя задача – создавать такую атмосферу, в которой люди не будут бояться высказывать свои мысли и идеи. Возможно, ваша проблема номер один вовсе не связана с работой или управлением, а касается семьи, личной цели или общественного начинания. Так или иначе, но вы, вероятно, уже готовы бросить вызов своему мышлению – и обнаружить, что ответ скрыт в вопросах.

*Эд Кэтмелл,  
один из авторов бестселлера «Корпорация гениев. Как управлять командой творческих  
людей»,  
президент Pixar Animation и Disney Animation*



## Пролог. Зачем я написал эту книгу?

*В слове question – «вопрос» – скрывается прекрасное слово quest – «поиск приключений». Я очень его люблю.*

*Эли Визель<sup>2</sup>*

Желание написать книгу может возникнуть, когда открываешь для себя нечто настолько точное и настолько важное, что об этом стоит рассказывать на сотнях страниц и часами читать, и в то же время осознаешь, что большинство людей спокойно живут, даже не задумываясь об этих истинах и не подозревая, насколько они значимы. Для меня таким открытием стали несколько вещей. Во-первых, чтобы приходить к самым лучшим решениям в жизни и в работе, нужно лучше формулировать вопросы. Во-вторых, чтобы хорошо формулировать вопросы, не стоит полагаться на случай и ждать, что верные слова придут к вам сами. Можно целенаправленно создавать условия, благоприятные для вопросов. В-третьих, способность отлично ставить вопросы – это не какой-то особый врожденный дар. Любой может задать вопрос о том, что желает узнать. Просто у тех, кто развивает это умение, получается лучше.

Почему я в этом убежден? Прежде всего потому, что хорошо изучил эту тему. Я познакомился с соответствующими научными публикациями, сформулировал гипотезу и проверил ее в ходе полевого исследования – опросил несколько сотен творческих людей. Записи этих увлекательных (и порой поучительных) бесед – это около шести тысяч страниц, которые я тщательно проанализировал в поисках общих мотивов и закономерностей. Используя этот вроде бы стандартный научный метод, хорошо известный мне как ученому, я тем не менее гораздо глубже проникся темой, чем при обычном исследовательском процессе.

За последние три десятилетия я преподавал в нескольких университетах на трех континентах. Сейчас я читаю лекции там, где созданы уникальные условия – условия, побуждающие каждого бросать вызов прежним убеждениям и изобретать невозможное. Кампус Массачусетского технологического института (MIT) – это место, где постоянно рождаются новые и новые вопросы. Мой коллега Эндрю Ло отмечает: MIT – «безопасное пространство для инноваций – и я знаю, что это звучит парадоксально, потому что инновации обязательно предполагают риск. Но здесь сложилась необыкновенно здоровая и уникальная обстановка: студенты действительно могут ставить под вопрос любые истины, которые им преподносят, предлагать совершенно нестандартные, нетипичные идеи». Каждый день приходиться на работу в такое место – это заряд энергии. А еще постоянное напоминание о том, чего лишены множество людей.

Большинство из нас живут и работают в условиях, гораздо менее благоприятствующих тому, чтобы задавать вопросы. Мы почти не задумываемся о том, что могли бы, чаще задавая вопросы и лучше их формулируя, прийти к совершенно новым для себя ответам. В детстве каждый из нас полон творческого любопытства, но мы постепенно теряем его на протяжении жизненного пути. Я и сам долго был таким же: я вырос в семье, где вопросы, мягко говоря, не приветствовались. Даже обычные детские «почему» воспринимались как открытое непослушание. В то же время я довольно рано уяснил, что определенные вопросы могут послужить мне защитой – хотя бы потому, что переводят внимание собеседника на более безопасные для меня темы. Я смутно понимал, что у одних вопросов более широкие возможности, чем у других.

Позже, в аспирантуре, я учился у Боннера Ричи – преподавателя, наделенного невероятным талантом задавать сложные вопросы, заставлявшие как следует задуматься. Именно

---

<sup>2</sup> Эли Визель (1928–2016) – писатель, журналист и общественный деятель, бывший узник Освенцима и Бухенвальда. В 1986 году за свою деятельность был удостоен Нобелевской премии мира. *Прим. ред.*

поэтому я и выбрал его в качестве научного руководителя. Общение с Ричи научило меня большему, чем дали остальные преподаватели. Вопросы глубоко затрагивали меня и на интеллектуальном, и на эмоциональном уровне, всякий раз открывая передо мной новые возможности. Многим из нас в жизни встречаются такие друзья и наставники, только мы не всегда замечаем и ценим эту их способность.

Последние десять лет моя деятельность в качестве ученого, консультанта и коуча была сосредоточена на инновациях в корпоративной среде – я изучаю возможности новых вопросов как в стартапах, так и в крупных организациях в давно сложившихся отраслях. Двадцать пять лет назад мне впервые довелось побеседовать с Клейтоном Кристенсеном, профессором Гарвардской бизнес-школы, известность которому принесла теория «подрывных инноваций». Главной темой нашего разговора стали причины, побуждающие задавать правильные вопросы. В дальнейшем наша совместная работа помогла мне лучше понять, какую роль в прорывных решениях они играют. Нас обоих вдохновляют книги Питера Друкера, который еще полвека назад обратил внимание на то, как важно бывает переформулировать вопрос. «Самое важное и трудное – это не поиск правильного ответа, – пишет Друкер, – а поиск правильного вопроса. Мало что бывает настолько бесполезным – если не опасным, – как правильный ответ на неправильный вопрос». Когда мы вместе с Клейтоном и Джеффом Дайером искали пять навыков, которые составляют «ДНК новатора», то в числе первых выделили склонность часто задавать вопросы.

Многие предприниматели-новаторы, с которыми мы беседовали, смогли назвать конкретные вопросы, которые привели к созданию нового предприятия. Например, Майкл Делл рассказывает, что на мысль о Dell Computer его навел вопрос: почему компьютер стоит в пять раз дороже, чем его компоненты по отдельности? «Я разбирал компьютеры... и видел, что составных частей там на 600 долларов, в то время как собранный из них компьютер продается за 3000 долларов». Вопрос «Почему это стоит так дорого?» привел Делла к бизнес-модели, благодаря которой его компания стала одним из лидеров отрасли. Другие предприниматели говорили о том, что они тоже всегда были склонны ставить под вопрос устоявшиеся убеждения и представления. «Я только так и учился: никогда сразу не принимал на веру то, что мне говорили преподаватели, спорил с учителями и одноклассниками, специально выбирая противоположную точку зрения и требуя, чтобы они отстаивали свою... – вспоминает Пьер Омидьяр, основатель eBay. – Это всех очень раздражало». Предприниматели-новаторы любят представлять разные варианты ситуации. На что из того, что мы сейчас принимаем как данность, следует посмотреть критически? Задавать этот вопрос себе или окружающим – пожалуй, лучший способ стимулировать появление новых идей.

Ставить вопросы, заставляющие увидеть ситуацию с другой стороны, полезно не только для инноваций в бизнесе и корпоративного развития. Удивительное свойство вопросов – приносить новое понимание и помогать меняться к лучшему – проявляется во всех сферах жизни. Они позволяют выйти из тупика и в любом положении найти новые направления для развития. Оказывается, независимо от контекста у всех вопросов, заставляющих нас переосмыслить отношение к проблеме, есть одна общая черта: они кажутся совершенно неожиданными, когда звучат впервые, но представляются очевидными по прошествии времени. Они словно сами собой разумеются, но кто-то должен их произнести. Другое свойство таких вопросов – они продуктивны. Они создают условия, в которых людям легко и спокойно думать. Такие вопросы никого не выталкивают в центр внимания и не требуют под угрозой позора давать строго правильные, а то и заранее предписанные ответы. Напротив, они приглашают поразмыслить в новом неожиданном направлении, которое, возможно, принесет решение актуальной проблемы. Я называю эти вопросы «вопросами-катализаторами», потому что они, как катализаторы в химической реакции, устраняют препятствия для процесса и делают его более эффективным.

И это справедливо не только в работе. Я регулярно убеждаюсь в том, насколько важно задавать правильные вопросы; а порой меня убеждают последствия, наступившие, когда вопрос задан не был. Например, в январе 2014 года во время выступления у меня случился инфаркт. Я вынужден был признать, что по ряду внутренних причин придерживался очень комфортных для меня представлений о своем здоровье и это чуть не стоило мне жизни. Год спустя, весной 2015-го, мой друг Дэвид Бришерс, известный альпинист и кинематографист (он выступил одним из режиссеров и оператором документальной ленты «Эверест», снятой в формате IMAX), предложил мне приехать в базовый лагерь и принять участие в восхождении на ледопад Кхумбу. Эта идея родилась после того, как мы сформулировали прекрасную, как нам казалось, рабочую гипотезу о лидерстве. Ежегодно множество экспедиций пытаются покорить высочайшую вершину мира – можно считать, что это многократное воспроизведение эксперимента в контролируемых условиях. Все экспедиции используют примерно одинаковое снаряжение и следуют одними и теми же маршрутами, но при этом одни достигают вершины, а другие – нет. А что, если секрет успеха – в личных качествах лидеров экспедиций и тех системах, которые они выстраивают? Вот о чем я размышлял, планируя путешествие на Эверест, и гораздо меньше внимания уделял фундаментальному в общем-то вопросу: смогу ли я, человек, практически постоянно живущий на уровне моря, работать в экспедиции на высоте в пять с половиной тысяч метров?

Хуже того, мой исследовательский подход оказался не свободен от укоренившихся убеждений, которые я даже и не подумал поставить под сомнение. Дэвид Бришерс со своим опытом восхождений не раз был свидетелем неудачных попыток, в том числе завершившихся трагически. Он присутствовал при ужасных событиях, которые в 1996 году унесли жизни восьми человек (эта история подробно описана в книге Джона Кракауэра «В разреженном воздухе»<sup>3</sup>). Всякий раз, слушая рассказы Бришерса, я воспринимал их как теоретик: бесстрастно выдвигал гипотезы, к примеру, о когнитивном предубеждении в принятии решений. Но по пути из Луклы к базовому лагерю я осознал: одно дело – в аудитории со студентами МВА анализировать ошибочные решения, например роковое решение Роба Холла довести сбившегося с пути туриста до вершины, когда благоприятный период для восхождения уже миновал. И совсем другое – самому находиться на такой высоте, где тяжело даже дышать, не то что ясно мыслить. Я понял, насколько был неправ, считая, что располагаю достаточной информацией, чтобы судить о проблеме.

---

<sup>3</sup> Джон Кракауэр. В разреженном воздухе. Самая страшная трагедия в истории Эвереста. М.: Эксмо, 2016.



Восход солнца над Эверестом (вторая вершина справа). Снимок сделан во время утомительного восхождения на Кала-Патхар (5643 м)



Шерпа Анг Пхула (справа) и я на ледопаде Кхумбу, на фоне величественной Пумори (7161 м). Фото Дэвида Бришерса



Шаг за шагом я (второй справа) поднимаюсь на ледопад Кхумбу, а всегда рядом шерпа Анг Пхула (крайний справа). Фото Дэвида Бришерса



Привал на ледопаде Кхумбу, на заднем плане внизу базовый лагерь Эвереста (5364 м). Фото Дэвида Бришерса

Если вы часто читаете деловую литературу, то, скорее всего, стиль этой книги покажется вам – или уже показался – несколько непривычным. Меня привлекает тема лидерства и инно-

ваний в организациях, и среди бесед, положенных в основу этой книги, много интервью с CEO<sup>4</sup> и другими представителями высшего руководства самых новаторских и социально ответственных компаний, которые я только знаю. Но я беседовал с этими руководителями как с личностями, чья жизнь не исчерпывается работой, пусть даже и самой увлекательной. И убедился: мой вывод, что к лучшим решениям ведут новые вопросы, применим ко всем областям жизни.

Задумайтесь сейчас о собственном опыте и припомните случаи, когда правильно сформулированные вопросы позволили вам по-новому решить наболевшую проблему. Вспомните: какие условия или факторы, внешние и внутренние, воздействовали на вас в этой ситуации? Есть ли такие обстоятельства, которые помогают вам формулировать вопросы или, напротив, препятствуют этому? Книга, которую вы держите в руках, своего рода коллективный ответ сотен успешных творческих людей. Надеюсь, что и вам она поможет лучше оценить, на что способны вопросы в качестве катализаторов изменений, и глубже задуматься о том, как их формулировать.

Напоследок хочу пояснить, почему я пишу от первого лица. Если вы когда-нибудь читали «Уолдена, или Жизнь в лесу»<sup>5</sup> Генри Дэвида Торо, то, возможно, помните, что в самом начале он оправдывается за выбор этого приема. «В большинстве книг принято опускать местоимение первого лица, здесь оно будет сохранено... – предупреждает Торо читателя. – Мы склонны забывать, что писатель, в сущности, всегда говорит от первого лица. Я не говорил бы так много о себе, если бы знал кого-нибудь другого так же хорошо, как себя». А дальше от скромного обоснования автор переходит к требованию: «Со своей стороны, я жду от каждого писателя, плохого или хорошего, простой и искренней повести о его собственной жизни, а не только о том, что он понаслышке знает о жизни других людей...» – и выражает надежду, что всякий автор будет писать «так, как писал бы своим родным из дальних краев».

Эту искренность я ценю во многих книгах, которые люблю перечитывать. Среди них замечательные книги об искусстве задавать вопросы: «Разреши своей жизни говорить» (Let Your Life Speak) и «Скрытая целостность» (A Hidden Wholeness) Паркера Палмера, «Привычка к творчеству»<sup>6</sup> Твайлы Тарп, «Человек в поисках смысла»<sup>7</sup> Виктора Франкла, «Периферическое зрение» (Peripheral Visions) Мэри Кэтрин Бейтсон, «К востоку от Эдема»<sup>8</sup> Джона Стейнбека и «Миллион миль за тысячу лет» (A Million Miles in a Thousand Years) Дональда Миллера (в этой книге съемки биографического фильма об авторе побуждают его сначала поставить под вопрос свой жизненный путь, а затем изменить его к лучшему). Пикассо говорил: «Есть лишь один взгляд на вещи – пока кто-то не покажет, как взглянуть на них другими глазами». Все эти авторы открыли мне глаза, и мой взгляд уже никогда не будет прежним.

Я не собираюсь выступать своего рода бестелесным «гласом свыше» – я хочу, чтобы вы и дальше воспринимали меня как родственную душу, видели во мне человека, который не раз оказывался глубоко в тупике в разных сферах жизни, но прилагал усилия, чтобы из него выбраться. И помогали мне в этом непростые вопросы, побуждая к совершенно новым мыслям, чувствам и действиям.

---

<sup>4</sup> CEO (Chief Executive Officer) – высшая управленческая должность в компаниях и организациях. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

<sup>5</sup> Генри Дэвид Торо. Уолден, или Жизнь в лесу. СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2013.

<sup>6</sup> Твайла Тарп. [Привычка к творчеству. Сделайте творчество частью своей жизни](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

<sup>7</sup> Виктор Франкл. Человек в поисках смысла. М.: Книга по требованию, 2012.

<sup>8</sup> Джон Стейнбек. К востоку от Эдема. М.: АСТ, 2016.

## 1. Что сложнее, чем найти новые ответы?

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

**Питер Друкер**

Первые посетители нового павильона для мероприятий, открывшегося в Шанхае в июне 2017 года, оказались в совершенно непривычной обстановке. Сначала их ждал концерт, где музыкальные номера чередовались с декламацией стихов, потом им предстояла прогулка по полномасштабному макету городского района – с парком и прудом с лодками, рынком под открытым небом, детской игровой площадкой и кафе. Вы спросите, что здесь непривычного? Дело в том, что все это происходило в полной темноте. Посетители спотыкались. Наталкивались на предметы. Смеялись и удивлялись. Никто не смог бы сориентироваться в этом павильоне, если бы не помощь опытных и ловких гидов – разумеется, незрячих.

Павильон назывался «Диалог в темноте», и придумал его Андреас Хайнеке. Первый такой павильон открылся во Франкфурте в 1989 году. Сейчас социальное предприятие Хайнеке работает в десятках стран, обеспечивая рабочие места для слепых, а зрячим помогая понять, какова повседневная жизнь тех, кто лишен зрения. Павильоны посетили миллионы людей, и для многих этот опыт стал поводом серьезно задуматься.

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

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

В следующих главах мы рассмотрим, как это понимание позволяет иначе действовать в работе и в жизни. Что, если поиск новых, более эффективных решений стоит начинать с новых и более эффективных вопросов? А как этому научиться? На примере многих творчески мыслящих людей мы разберем, как в самых разных ситуациях можно создать такие условия, в которых чаще будут рождаться новые точки зрения и подходы к решению проблем. Убедимся, что можно выработать привычку сначала не торопясь обдумывать вопросы и лишь затем отправляться на поиски новых ответов. А в этой главе я постараюсь для начала убедить вас, что над этим действительно стоит работать. Прежде всего вам предстоит осознать, что при умении задавать новые вопросы открываются огромные возможности, поэтому необходимо прекращать «лечить симптомы», то есть прилагать все усилия только к решению проблем, сформулированных по-старому.



## За каждым прорывом стоит хороший вопрос

Проследите историю любого творческого достижения, и вы найдете точку, в которой кто-то переформулировал вопрос. Поскольку я давно исследую инновации, у меня в запасе немало таких историй. Возьмем, к примеру, появление моментальной фотографии. Фотосъемку изобрели задолго до того, как основатель Kodak Джордж Истмен появился на свет (а произошло это в 1854 году). Истмен заинтересовался искусством фотографии еще в юности. Но вот, собравшись в путешествие по миру, двадцатичетырехлетний Истмен понял, что ему вовсе не хочется повсюду таскать за собой громоздкое дорогое оборудование. Технология фотосъемки к этому времени претерпела изменения, получать качественные снимки стало проще и быстрее, но все еще бытовало представление, что это занятие для профессионалов или по крайней мере для серьезных и обеспеченных энтузиастов. Истмен задумался: а можно ли сделать фотосъемку доступной рядовому любителю?

У этого вопроса был достаточный потенциал, чтобы побудить Истмена заняться исследованиями, и он был достаточно интересным, чтобы привлечь к этому делу других. К 26 годам Истмен открыл свою компанию, а еще через восемь лет, в 1888 году, на рынке появился первый фотоаппарат Kodak. Он отличался не только тем, что вместо водоземлемых пластинок в нем использовалась недавно изобретенная сухая пленка; его главное отличие современные менеджеры назвали бы «инновационной бизнес-моделью». Теперь фотографу не требовалось приобретать специальное оборудование и учиться проявлять изображения – отсняв пленку, на которую теперь умещалось до ста кадров, он просто отправлял компактную фотокамеру обратно в компанию, там пленку проявляли и отправляли клиенту готовые снимки. Kodak имел ошеломительный успех, но вопрос на этом не был закрыт. К 1900 году Истмен и его коллеги выпустили Brownie – фотоаппарат ценой в один доллар, достаточно простой, чтобы с ним мог справиться и ребенок, и достаточно прочный, чтобы его могли брать на фронт солдаты.

Сейчас, находясь в эпицентре инноваций в MIT, я наблюдаю, как множество людей формулируют и высказывают вопросы, обладающие такой же силой будоражить воображение и вовлекать в работу других умных людей. Пока назову одно имя – Джефф Карп. Это биоинженер, руководитель лаборатории, изучающей биомимикрию. Если этот термин вам незнаком, пожалуй, лучше всего дает о нем представление вопрос: а как природа решает эту проблему? Скажем, если речь пойдет о необходимости в таком перевязочном материале, который хорошо держался бы на влажной поверхности, например на сердце, мочевом пузыре или легком после операции. Чему здесь нас может научить пример улиток, слизней и океанических червей?<sup>9</sup> Этим вопросом раньше никто не задавался, но, как только он возник, ученые из лаборатории Карпа быстро продвинулись в создании такого материала, который теперь широко используется. Как говорит Карп, природа – это энциклопедия решений для тех, кто догадывается в нее заглянуть. «Если обратиться за новыми идеями к природе, можно открыть много такого, что даже не попадает в поле зрения, когда работаешь исключительно в лаборатории».

Иногда достаточно всего лишь иначе сформулировать вопрос, чтобы пришло озарение и появилось такое новаторское решение, что другим останется только хлопать себя по лбу в досаде, что они не додумались до этого раньше<sup>10</sup>. (Представляю, как кто-то из первых издателей глянцевого журнала однажды спросил себя: «Почему бы не сделать подписку практи-

---

<sup>9</sup> Океанические черви (*Phragmatopoma californica*), обитающие в прибрежной зоне Калифорнии, формируют собственное укрытие из песка и осколков раковин, для скрепления которых используют вид биологического клея – вещества, которое застывает через несколько секунд после выделения. На основе этого биоклея исследователи воспроизвели синтетический аналог.

<sup>10</sup> Артур Кёстлер отмечает: «Парадокс – чем оригинальнее решение, тем более очевидным оно кажется впоследствии». Arthur Koestler. *The Act of Creation*. London: Hutchinson & Co., 1964, 120.



чески бесплатной, а зарабатывать на рекламе?» Другой пример, ближе к современности: «Не будет ли больше пользы, если мы перестанем клеймить алкоголиков как нравственно падших, а будем относиться к алкоголизму как к заболеванию?») Кажется, что новый ответ уже заложен в саму формулировку: стоит только произнести вопрос, и вы уже получаете ответ. Так бывает не всегда – чаще на поиски ответа уходит время, однако новый вопрос делает возможными сами эти поиски. Вопрос-катализатор освобождает пространство для размышления в новых направлениях, как это было с Истменом и Карпом, привлекает помощь, причем нередко от специалистов в других областях, и стимулирует продолжать новое начинание.

Важно также отметить, что хоть я больше и акцентирую внимание на том, как вопросы открывают возможности и приносят смелые идеи, но они также не менее действенны и в качестве защиты от угроз и рисков. Хороший вопрос помогает увидеть реальную опасность «неизвестного неизвестного»: когда вы не располагаете необходимой информацией, то не знаете об этом. Представьте себе матрицу два на два. Одна ось – это владение информацией, необходимой для достижения вашей цели. Другая – ваша осведомленность об этом: иными словами, вы можете знать, что не располагаете теми или иными фактами, или не знать об этом. Например, генералу известно, что у противника есть склад с оружием, но он не знает, где именно. Вы знаете, какая информация вам нужна, и знаете, что ее у вас нет. Но гораздо опаснее ситуация, когда вы не знаете, что вам недостает нужной информации. Это вещи, о которых вы даже не задумываетесь.

Политик Дональд Рамсфелд обратился к такой схеме в известном рассуждении о том, правомерно ли администрация Джорджа Буша подозревала Ирак в наличии оружия массового поражения. Он отмечал, что «неизвестные неизвестные» часто становятся причиной краха. Специалисты по бизнес-стратегии также понимают, что это область, в которой обычно рождаются революционные нововведения, способные перевернуть отрасль. Вернемся к примеру с Kodak, теперь отрицательному: компанию со столетней историей погубило «неизвестное неизвестное» – непонимание, насколько быстро требуется переоборудование и реорганизация в связи с неожиданным и широким распространением цифровой фотографии. Еще один пример, совсем недавний: для такси «неизвестным неизвестным» оказались возможности тысяч обычных автомобилистов, которых такие сервисы, как Uber и Lyft, в одночасье превратили в перевозчиков. Поднимался ли вопрос об этом на совещании руководства Yellow Cab (крупнейшей традиционной компании такси в Сан-Франциско) хотя бы пять лет назад? Если и да, то его не восприняли серьезно. В январе 2016 года компания объявила о банкротстве.

Если вы скажете, что такое развитие событий можно было предвидеть, то будете правы. Ведь это удалось нацеленным на будущее новаторам, которые и стали проводниками радикальных перемен. Но от тех, кто продолжал вести дела по-прежнему и не оглядывался вокруг, эти же идеи потребовали бы ступить на неизведанную территорию – выйти за пределы привычной области деятельности, где они знали, что не располагают всеми ответами, и оказаться там, где они даже не задавались правильными вопросами.

Итак, учитывая позитивные возможности вопросов «в атаке» и «в обороне», отмечу: когда мы пересматриваем свои вопросы и ищем новые, более точные формулировки, то приходим к более продуктивным ответам. Рискну даже сделать смелое заявление: ни одно значительно лучшее решение невозможно без вопроса, который был бы значительно лучше прежних. Если не обновлять вопросы, то двигаться по избранному пути быстро не получится.

## Зачем учиться задавать вопросы

Из того, что прорывные решения требуют усовершенствованных вопросов, следует вывод: чем лучше вопросы, тем выше шансы получить хорошие ответы. Кстати, о «неизвестном неизвестном»: вы когда-нибудь задумывались о том, что у некоторых лучше получается ставить вопросы и что этому можно научиться? Если вы согласны, что эту способность следует целенаправленно развивать в себе и, возможно, в окружающих, представляете ли вы, как это делать?

Подозреваю, что теперь, когда я заронил вам в голову эту идею, вы начнете замечать, что успешные творческие люди часто говорят об этом умении – и всегда им обладают. Например, читая интервью с основателем Tesla и SpaceX Илоном Маском, теперь вы задержитесь на словах: «Очень часто вопрос труднее ответа. И если правильно сформулировать вопрос, то ответ находится легко»<sup>11</sup>. В блоге Эллен Лангер, преподавателя психологии из Гарварда, которая ввела в оборот понятие осознанности, вас может привлечь такое начало: «За исключением викторин и интеллектуальных игр, обычно вопросы интересуют нас меньше, чем ответы. Однако вопросы направляют наши поиски информации и практически полностью определяют ответы»<sup>12</sup>. Или вы захотите сделать репост высказывания Клейтона Кристенсена, автора теории «подрывных инноваций»: «Вопросы – это подготовленные в сознании места для ответов. Если вы не задали вопрос, ответу некуда прийти». Возможно, вы почувствуете уважение к вопросам в известной цитате Пабло Пикассо: «Компьютеры бесполезны. Они могут давать только ответы». Или начнете испытывать потребность в совершенствовании вопросов.

Журнал Fast Company недавно рассказал о творческом подходе, который использует в работе инженер Крис Джентайл, ныне президент и CEO компании iBoard. В частности, он придумал, как интегрировать голограммы в игрушки массового производства, и выступил инициатором ряда других инноваций в области виртуальной реальности, связанных с трехмерной веб-графикой и игровыми устройствами. Журналист, готовивший материал, отмечал, что в присутствии этой живой легенды чувствует себя «юным послушником, взбирающимся на гору». И подъем не был напрасным: Джентайл дал четыре ценных совета тем, кто хочет найти прорывную идею. Знаете, какой первый совет? «Измените свой вопрос». Вот простой пример, который приводится в статье.

Инженеры, разрабатывавшие новых роботов, попросили Джентайла подсказать, как можно коммерциализировать их идеи. Джентайл приехал в лабораторию, где ему показали роботов, которые размахивали руками, старательно подражая человеческим движениям. Но Джентайла больше заинтересовали экраны на другом конце комнаты, где плавно двигались схематичные модели. Он спросил, что это. Инженеры ответили, что написали программное обеспечение для движений роботов. У Джентайла заблестели глаза. «Забудьте о роботах!» Он заменил «Как нам коммерциализировать роботов?» вопросом «Как нам коммерциализировать программное обеспечение?». Ответ привел к созданию нового метода более реалистичной анимации для видеоигр и мультфильмов<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Илон Маск в интервью с Элисон ван Диггелен: “Transcript of Elon Musk Interview: Iron Man, Growing Up in South Africa”. Fresh Dialogues. February 7, 2013. <http://www.freshdialogues.com/2013/02/07/transcript-of-elon-musk-interview-with-alison-van-diggelen-iron-man-growing-up-in-south-africa/>.

<sup>12</sup> Ellen Langer. “Ask a Better Question to Get a Better Answer”. <http://www.ellenlanger.com/blog/120/ask-a-better-question-to-get-a-better-answer>.

<sup>13</sup> Kaihan Krippendorff. “4 Steps to Breakthrough Ideas”. Fast Company, September 6, 2012. <https://>

Призыв обращать больше внимания на вопросы сам по себе вызов глубоко укоренившемуся убеждению, столь свойственному многим из нас. Мы склонны считать, что творческие идеи приходят в виде молниеносного озарения, возгласа «Эврика!» и что генерировать их по желанию невозможно. Мы совсем опускаем руки, будучи уверенными, что на великие открытия способны лишь великие умы вроде Эйнштейна. На самом деле мы можем гораздо больше, чем пассивно ждать вдохновения и надеяться. Мы можем – и должны – делать гораздо больше.

Безусловно, было бы непрофессионально с моей стороны заявлять, что никто до меня не говорил о развитии навыка задавать вопросы. Эти исследования ведутся уже не один десяток лет и начались, что неудивительно, в сфере образования. Возможно, вы слышали о таксономии Блума – методе, выделяющем шесть уровней сложности вопросов и задач в зависимости от того, как и какие когнитивные способности учащегося задействуются: от простого распознавания или припоминания факта до гораздо более сложных процессов анализа, синтеза и суждения. Бенджамин Блум, специалист по психологии методов обучения, опубликовал свою таксономию больше шестидесяти лет назад, в 1956 году, и с тех пор многие теоретики педагогической науки отметили, что хорошие вопросы задействуют более сложные когнитивные способности. В последние десятилетия этой темой занялись и специалисты из других областей, уже не ограничиваясь школьной системой. Так, мой коллега по МИТ Эдгар Шейн рассматривает ее применительно к взаимодействию на работе и призывает руководителей учиться искусству задавать вопросы не только ради получения информации, но и для формирования отношений, основанных на взаимном любопытстве и заинтересованности<sup>14</sup>.

Эти исследования еще далеки от завершения, и их результат не набор готовых шаблонов или схем для формулировки хороших вопросов, а множество идей и методик, которые показали свою эффективность в различных ситуациях. В более широком смысле эта работа способствует распространению фундаментального представления о том, что умение задавать вопросы может развить в себе любой, кто приложит целенаправленные усилия. Понимая, на что способны вопросы, и осознавая, как важно научиться лучше их задавать, вы оказываетесь перед критически важным выбором. Вы можете спросить себя: что я делаю сегодня, завтра и послезавтра, чтобы в моей работе и в моем мире появлялись более продуктивные вопросы?

## Вопрос вопросу рознь

Одна из сквозных тем в каждом исследовании, посвященном искусству задавать вопросы, – не все вопросы равны. Развивать умение задавать вопросы не означает чаще ставить вопросы перед собой или окружающими. Есть разные виды вопросов, и в то время как одни вдохновляют или учат, другие оказываются, безусловно, токсичными.

Таксономия Блума предлагает один из возможных подходов к качественным различиям между вопросами – в зависимости от мыслительных процессов, которые требуются для поиска ответа. Например, чтобы решить задачу, задействуются более сложные процессы, чем чтобы просто вспомнить известный вам факт.

Роберт Пейт и Невилл Бремер предлагают другую классификацию: они делят вопросы на конвергентные и дивергентные. Конвергентные вопросы предполагают один правильный ответ, который в учебной ситуации заранее известен учителю. Подобные закрытые вопросы («Какова среднегодовая температура на Гавайских островах?») служат для проверки знаний или умения логически вывести ответ. Дивергентные же вопросы допускают несколько разных ответов («Как общество должно действовать в связи с изменением климата?»). Такие открытые вопросы стимулируют более творческое мышление<sup>15</sup>.

Хотя «открытый» звучит лучше, чем «закрытый», а «сложные мыслительные процессы» – умнее, чем «простое мышление», упомянутые системы классификации вопросов не означают, что одни заведомо лучше других. Авторы этих классификаций подчеркивают, что в зависимости от поставленной цели у каждой разновидности свое применение. Но допустим, что цель у нас есть: прийти к новаторским идеям, исследуя «неизвестные неизвестные». Более того, мы убеждены, что миру требуется намного больше людей, ставящих себе такую цель. В таком случае мы знаем, вопросы какого типа будут для нас полезнее: те, что стимулируют воображение, чтобы способствовать изменениям к лучшему.

В то же время продуктивность вопроса зависит еще и от посыла, с которым его задают. Возьмем для примера вопрос, который, по словам главного дизайнера Apple Джони Айва, Стив Джобс задавал ему «практически каждый день». Айв всегда отмечал способность Джобса сохранять полную сосредоточенность на задаче, где от его внимания зависело очень многое. Однажды Айв сказал Джобсу, что восхищается этим его умением, и признался, что ему самому это не удастся. Судя по всему, Джобс увидел в этой ситуации возможность для развития сотрудника и взялся методично решать эту задачу: каждый день при встрече, рассказывает Айв, Джобс старался помочь ему сосредоточиться, спрашивая: «Сколько раз сегодня ты сказал “нет”?»<sup>16</sup>

Вопрос замечательный сам по себе, поскольку он заставляет взглянуть на ситуацию под другим углом: проблема с концентрацией внимания не в том, как сосредоточиться, а в том, как избавиться от отвлекающих факторов. Один и тот же вопрос изо дня в день рано или поздно мог бы вызвать раздражение, но у Айва такой реакции не было – Джобс действительно хотел ему помочь. Один и тот же вопрос в одних руках – проявление заботы, а в других – оружие.

Для меня лучшие вопросы – те, о которых пойдет речь в этой книге, вопросы-катализаторы. Это вопросы, устраняющие преграды (а преградами для появления идей обычно выступают ошибочные убеждения) и направляющие энергию в новое, более продуктивное русло. Давайте подробнее рассмотрим, как это происходит.

---

<sup>15</sup> Robert Pate and Neville Bremer. “Guiding Learning through Skillful Questioning”. Elementary School Journal 67. May 1967, 417–422.

<sup>16</sup> “Steve Jobs Used to Ask Jony Ive the Same Question Almost Every Day”. Business Insider. October 8, 2015. <http://www.businessinsider.com/this-is-the-question-steve-jobs-would-ask-jony-ive-every-day-2015-10>.

## Хорошие вопросы борются с ненужными убеждениями

Некоторым вопросам удастся разрушить преграды, не дающие решать проблемы: они устраняют «данности» в рассуждениях и тем самым открывают прежде недоступные направления для поиска решений. Это явление называют рефреймингом – условно говоря, переосмыслением.

Тина Силиг, преподаватель Стэнфордского университета и автор нескольких книг о творческом и новаторском мышлении, – большой поклонник рефрейминга. Она отмечает: «Любой вопрос – это каркас, на котором строятся ответы... И когда вы меняете вопрос, заметно изменяется и спектр ответов, которые вы можете получить». Силиг цитирует высказывание, которое часто приписывают Эйнштейну: «Если бы мне дали час на решение задачи, от которой зависела бы моя жизнь, то 55 минут я бы потратил на то, чтобы точно сформулировать вопрос. А для того чтобы ответить на правильно поставленный вопрос, мне нужно не больше пяти минут». Она предлагает упражнение для рефрейминга: представьте человека, который совершенно не похож на вас, и предположите, как он воспринял бы ситуацию, в которой вы находитесь. Истолкует ли ее ребенок так же, как вы, взрослый человек? А если представить себе, к примеру, иностранца, воспитанного в совсем других традициях?<sup>17</sup>

В Alphabet, холдинге, владеющем компанией Google, есть филиал, занимающийся «полетами на Луну» – поиском смелых решений для масштабных задач. Этот филиал, ранее известный как Google X, теперь называется просто X и сосредоточен, как говорит один из его руководителей, Фил Уотсон, на «вечных задачах планетарного масштаба», которые благодаря новым технологическим возможностям удастся решать значительно успешнее. Одна из таких задач, например, связана с транспортом: инициатива Alphabet по разработке автомобилей без водителя началась именно в отделе X, а затем образовалась самостоятельная компания, Waymo. Так же, с проекта в X, начиналась компания Loon, которая с помощью базовых станций, поднятых в воздух стратосферными аэростатами, стремится обеспечить доступом к интернету самые отдаленные уголки Земли. Любой проект начинается с попытки точно определить проблемное место и сформулировать задачу – и только потом начинаются поиски решения. По словам Уотсона, руководитель инновационного крыла Alphabet Астро Теллер постоянно напоминает своим сотрудникам: «Начинать надо с самой сложной части задачи». А это, конечно, порождает вопросы: ведь когда решение существует только в воображении, трудно предугадать, где возникнут основные сложности.

Но сотрудники X поняли, что на самом деле все мы склонны отдавать приоритет той части работы, которая требует меньших усилий. Такие попытки стоит отфильтровывать в самом начале. В X приводят забавный пример: если задача в том, чтобы обезьянка сидела наверху столба и декламировала Шекспира, обычная команда тут же бросится обтесывать и устанавливать столб. Эта часть задачи понятна и легко осуществима, а ее решение представляется большим шагом на пути к результату. Но любому ясно, что самое сложное – это обучить обезьянку, и если окажется, что это невозможно, то затраты времени на другие части решения будут напрасными. Чтобы не забывать, на чем следует сосредоточиться, сотрудники X в рабочей переписке пользуются хештегом #monkeyfirst – «первым делом обезьянка».

Специалистам по когнитивной психологии известно, что по ряду глубинных причин человек предпочитает придерживаться комфортных шаблонов мышления и, как правило, даже не пытается их разорвать, если только ситуация не становится невыносимой. Более того, в группах эта склонность еще возрастает. Так, социолог Амитай Этциони, приводя доводы в

---

<sup>17</sup> Tina Seelig. “How Reframing a Problem Unlocks Innovation”. Co.Design, May 19, 2013. <https://www.fastcodesign.com/1672354/how-reframing-a-problem-unlocks-innovation>.

пользу мнения, что социальная идентичность и личность в основном формируются взаимоотношениями в сообществе, отмечает, что мы цепляемся за «стабильное знание», не давая «трансформирующему знанию» расшатать фундаментальные убеждения нашей системы ценностей. Если мы приумножаем только «стабильное знание», то имеем дело лишь с второстепенными убеждениями, а основополагающие принимаем как данность. Ставить под вопрос основы нашей системы знаний означает – для большинства из нас в подавляющем числе случаев – слишком сильно раскачивать лодку. Этциони пишет: «Как только достигнут консенсус относительно базового мировоззрения, стратегической доктрины и представлений о себе и окружающих, власти становится политически, экономически и психологически невыгодно менять эти убеждения. В результате такие убеждения становятся “священными”, и приумножение знания ограничивается их рамками»<sup>18</sup>. Статус-кво закрепляется.

Но оказывается, что вопросы – наиболее действенный способ пробиться через стену, преграждающую путь к переосмыслению ценностей. Вопросы мягко и постепенно проделывают брешь, приоткрывая территорию неприкосновенного, и побуждают нас – каждого в отдельности и сообщество в целом – пересматривать свои фундаментальные убеждения. Об этом и любимое выражение Илона Маска, почерпнутое из классической философии, – «мыслить началами». Когда Tesla несколько лет назад оказалась на вершине списка самых инновационных компаний Forbes, я вместе с составителями этого ежегодного рейтинга побеседовал с Маском о его способности придумывать неожиданный подход к масштабным проблемам.

«Мыслить началами», объяснил Маск, значит отсекай все, что необоснованно принимается как данность, до тех пор, пока не останется только непротиворечивая истина. Вот с этой точки и стоит начинать обдумывать свою задачу. Маск привел простой пример из автомобильной индустрии, в которой работает Tesla. «Зачем принимать как данность, что установка легких алюминиевых дисков должна удорожать автомобиль Tesla на 500 долларов за каждое колесо? Это странно, потому что литой алюминий стоит каких-то два доллара за фунт. Колесо весит 25 фунтов, получаем 50 долларов. Понятно, что есть затраты на производство; удвоим сумму, получается 100 долларов. Нет, не может колесо стоить 500». Маск прекрасно понимает, что обычно люди не настолько сильно сопротивляются информации, которую им преподносят как данность. Они «скорее скажут: “Итак, мы посмотрели, сколько в среднем платят за колеса, получается от 300 до 600 долларов. Так что наша цена в 500 долларов вполне сюда укладывается”. Но это же значит, что остальные тоже переплачивают!» «Мыслить началами» применительно к конкретной задаче, подытоживает Маск, значит «получить в сухом остатке фундаментальные истины для конкретной области деятельности, отвечающие на вопрос: “В истинности чего мы уверены?” То, в чем вы глубоко уверены, и окажется фундаментальной истиной, вашей базовой аксиомой, которая ложится в основу дальнейшего мышления».

Этот пример показывает, что переосмыслить ситуацию практически всегда означает мыслить шире – освободить пространство для новых вопросов, которое прежде было до той или иной степени ограничено. В таком же ключе рассуждает и мой коллега Клейтон Кристенсен, когда советует представителям инновационных компаний сконцентрироваться на задаче, которую решают их товары или услуги<sup>19</sup>. Например, производитель автомобилей рискует попасть в ловушку с вопросом «Как сделать наши автомобили лучше?». Нужно смотреть на задачу шире и помнить о том, что машина – это всего лишь одно из возможных решений, которое клиент «заказывает» для своей задачи – попасть в нужное место. Но стоит поставить вопрос «Как нам лучше перевозить клиента?» – и концепция инноваций в ассортименте компании сразу становится намного шире.

<sup>18</sup> Amitai Etzioni. “Toward a Macrosociology”. Academy of Management Proceedings, 27th Annual Meeting. Washington, DC (December 27–29, 1967), 12–33.

<sup>19</sup> Clayton Christensen, Karen Dillon, Taddy Hall, and David Duncan. Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice. New York: HarperBusiness, 2016.

## Хорошие вопросы увлекают и заряжают энергией

Малкольм Гладуэлл, один из лучших ораторов современности, на первых же страницах бестселлера «Гении и аутсайдеры»<sup>20</sup> приглашает читателя в путешествие, полное открытий.

Что больше всего интересует нас в успешных людях? Мы хотим знать, что они собой представляют: какой у них характер, насколько они образованны, какой образ жизни ведут, какими талантами наделила их природа. По нашему убеждению, именно личностные качества помогают этим людям подняться на вершину успеха.

...Однако своей книгой «Гении и аутсайдеры» я хочу доказать, что не стоит сводить причины успеха исключительно к личностным особенностям. Они не объясняют истинной природы выдающихся достижений и не дают ответа на ключевой вопрос: что отличает особенных людей от всех остальных? По моему мнению, правильнее было бы интересоваться вовсе не их личными качествами. Откуда эти люди взялись? В каких условиях прошло их детство? Где они росли?<sup>21</sup>

Обратите внимание: Гладуэлл, по сути, начинает книгу с того, что предлагает: «Давайте иначе поставим вопрос». И тем самым сразу притягивает внимание читателей. Автор говорит: вы всегда смотрели на этот интересный для вас вопрос только с одной стороны, а на самом деле стоит взглянуть на него с другой. И он знает, как отреагирует читатель: «О, любопытно. Посмотрю-ка, как дальше пойдет». И это вторая характеристика той разновидности вопросов, которые я стараюсь поощрять. Они вызывают интерес и стимулируют творческое мышление. Они высвобождают энергию и направляют ее по новому пути, где открывается потенциал для альтернативных решений.

Великие идеи сами по себе практически бесполезны. Они обретают способность менять мир, только когда кто-то воплощает их в действительность. А чтобы идея обернулась реальными переменами, почти всегда нужно много работать. И как правило, один человек с такой работой не справится – не хватит ни времени, ни навыков. Для больших перемен – даже в собственной жизни – нужно увлекать и задействовать других людей.

---

<sup>20</sup> Малкольм Гладуэлл. [Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего?](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

<sup>21</sup> Цит. по: Малкольм Гладуэлл. [Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего?](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. С. 19.



## **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.