



# Красивый вопрос

Как неординарные вопросы  
приводят к гениальным идеям

Уоррен Бергер

Сегодня мы все изголодались по толковым ответам. Но чтобы получать их, нам нужно научиться задавать толковые вопросы! В этой сенсационной книге журналист и эксперт по инновациям Уоррен Бергер показывает, что одной из самых мощных движущих сил в бизнесе и повседневной жизни является самый простой инструмент – который имеется в нашем распоряжении с детства. Умение задавать вопросы – глубокие, неординарные, «красивые» – помогает нам решать проблемы, выдвигать свежие идеи, находить и использовать новые возможности, оно является движущей силой инноваций. В книгу включены десятки историй о художниках, учителях, предпринимателях, экспериментаторах и общественных деятелях, которые сумели изменить собственную жизнь и мир вокруг себя – начав с «красивого вопроса».

---

- [Уоррен Бергер](#)

- [Отзывы о книге](#)
- [Предисловие. Почему я решил написать книгу о вопросах?](#)
- [Глава 1. Сила вопросов](#)
  - [Если человек побывал на Луне, то почему нельзя изготовить приличный протез?](#)
  - [Что способен сделать вопрос?](#)
  - [Каким бизнесом мы теперь занимаемся и что буду делать лично я?](#)
  - [Становятся ли вопросы более ценными, чем ответы?](#)
  - [Устарело ли «знание»?](#)
  - [Почему все начинается с «почему»?](#)
  - [Как вы переходите от спрашивания к действию?](#)
- [Глава 2. Почему мы перестаем спрашивать?](#)
  - [Почему дети задают так много вопросов? \(И как мы на самом деле к этому относимся?\)](#)
  - [Почему способность спрашивать «падает с обрыва»?](#)
  - [Может ли обучение в школе строиться на вопросах?](#)
  - [Кто имеет право задавать вопросы на уроке?](#)
  - [Если умение спрашивать даровано нам от рождения, тогда почему нас нужно этому учить?](#)
  - [Можем ли мы сами научить себя задавать вопросы?](#)
- [Глава 3. «Почему?», «Что, если?..» и «Как?» инновационного спрашивания](#)
  - [Почему...](#)
    - [Почему мы должны так долго ждать фотографию?](#)
    - [Почему шаг назад помогает продвинуться вперед?](#)

- [Почему Джордж Карлин видел то, чего не замечали остальные?](#)
- [Почему вы должны мучиться без кровати, если у меня есть лишний надувной матрас?](#)
- [Почему мы должны «ставить вопросы под вопрос»?](#)
- [Что, если...](#)
  - [Что, если мы сможем составить карту ДНК музыки?](#)
  - [Что, если бы ваш мозг был лесом, густо поросшим деревьями? \(И что, если бы их ветви соприкасались?\)](#)
  - [Что, если вы отложите решение вопроса до утра? \(Проснетесь ли вы с готовым ответом?\)](#)
  - [Что, если ваши идеи неверны и носки необязательно должны быть одинаковыми?](#)
- [Как?..](#)
  - [Как формулировать вопросы?](#)
  - [Как построить башню, которая не рухнет \(даже после того, как вы украсите ее крышу пастилками\)?](#)
  - [Как научиться любить сломанный протез?](#)
  - [Как мы все вместе можем сочинить симфонию?](#)
- [Глава 4. Спрашивание в бизнесе](#)
  - 
  - [Почему умные бизнесмены терпят крах?](#)
  - [Почему мы занимаемся бизнесом? \(И, кстати, каким бизнесом мы занимаемся на самом деле?\)](#)
  - [Что, если бы нашей компании не существовало?](#)
  - [Что, если бы мы смогли стать борцами за высокие цели, а не просто компанией?](#)
  - [Как нам усовершенствовать свои эксперименты?](#)
  - [Если мы устроим мозговой штурм вопросов, сможем ли добиться озарения?](#)
  - [Пойдет ли кто-нибудь за лидером, которому нравится неопределенность?](#)
  - [Должно ли заявление о миссии состоять из вопросов?](#)
  - [Как мы могли бы создать культуру спрашивания?](#)
- [Глава 5. Спрашивание в повседневной жизни](#)
  - 
  - [Почему мы должны жить вопросами?](#)
  - [Почему вы карабкаетесь в гору?](#)
  - [Почему вы не хотите задавать вопросы?](#)
  - [Что, если перед тем, как устремиться вперед, мы сделаем шаг назад?](#)
  - [Что, если мы начнем с того, что у нас уже есть?](#)
  - [Что, если вы произведете одно маленькое изменение?](#)
  - [Что, если бы вы не могли потерпеть неудачу?](#)
  - [Как мы могли бы открыть крышку и размешать краску?](#)
  - [Как найти свой красивый вопрос?](#)
- [Выражение благодарности](#)
- [Об авторе](#)

- [1](#)
  - [2](#)
  - [3](#)
  - [4](#)
  - [5](#)
  - [6](#)
  - [7](#)
  - [8](#)
  - [9](#)
-

# **Уоррен Бергер**

## **Красивый вопрос**

A MORE BEAUTIFUL QUESTION

© 2014 by Warren Berger

© Перевод. Оформление. Издание на русском языке. ООО «Попурри», 2014

Многие великие стартапы начинаются с простого вопроса: «Как было бы, если бы?..» Уоррен Бергер помогает вам осознать силу вопросов, чтобы вы смогли изменить мир. Крутые парни задают вопросы, а не извергают ответы.

*Гай Кавасаки,*

*бывший ответственный за маркетинг в компании Apple и автор книги «Автор, издатель, предприниматель»*

Умение задавать вопросы абсолютно необходимо для креативности и инноваций. Данная книга должна войти в список обязательной литературы для всех приверженцев дизайн-мышления и стать источником вдохновения для тех, кто стремится сделать жизнь увлекательной и осмысленной.

*Тим Браун,*

*исполнительный директор компании IDEO и автор книги «Дизайн-мышление в бизнесе»*

В век мгновенной передачи информации находить ответы легче, чем когда-либо, но так же легко забыть, насколько важно задавать правильные вопросы. В этой наводящей на глубокие размышления книге Уоррен Бергер показывает, как обучение искусству постановки хороших вопросов становится путем к более плодотворному и творческому способу взаимодействия с миром как на работе, так и во всей жизни в целом.

*Оливер Беркман,*

*обозреватель Guardian и автор книги «Антидот: счастье для людей, которые не выносят позитивного мышления»*

Данная книга предлагает программу, призванную помочь лидерам задавать самые важные вопросы – что является одной из самых главных отличительных черт выдающегося лидера – и одновременно рассказывать вдохновляющие истории, чтобы продемонстрировать невероятную силу этой концепции.

*Джим Стенджел,*

*бывший вице-президент компании Procter & Gamble по глобальному маркетингу и автор книги «Растите: как идеалы стимулируют рост и прибыль мировых гигантов»*

Почему такую книгу не написали раньше? Она убедительно доказывает простую и в то же время исключительную силу вопроса. Увлекательные, вдохновляющие истории

порождают бурные споры о том, как много можно достичь в любой области нашей жизни, «просто» задавая вопросы. Инноваторы, предприниматели, родители, учителя, идеалисты и реалисты – все мы получим огромную пользу от чтения этой книги.

*Дэн Ротстейн и Луз Сантана,*

*соучредители некоммерческой организации Институт правильных вопросов и соавторы книги «Измените только одно: научите студентов задавать собственные вопросы»*

Красивый ответ всегда получает тот, кто задает красивый вопрос.

*Эдвард Эстлин Каммингс*

# Предисловие. Почему я решил написать книгу о вопросах?

Профессия журналиста обязывает меня постоянно задавать вопросы. Но до недавних пор я не осознавал, что умение спрашивать следует рассматривать как искусство или науку поиска истины посредством вопросов, и никогда особо не задумывался о том, в какой степени оно определяет способность человека заниматься инновациями, решать проблемы и продвигаться вперед в карьере и жизни вообще.

Это отношение изменилось в ходе работы над серией статей, а затем и над книгой о том, как дизайнеры, изобретатели и инженеры выдвигают идеи и решают проблемы. В процессе сбора материала я знакомился с выдающимися инноваторами нашего времени. Наблюдая за тем, как они подходили к преодолению трудностей, я не смог найти никакой волшебной формулы, никакого объяснения их успеху. Вместе с тем, пытаясь привести жизнь этих блестящих творцов перемен к общему знаменателю, я неизменно обнаруживал, что все они были выдающимися мастерами задавать вопросы.

Некоторые из них своими самыми большими успехами – прорывными изобретениями, горячими стартапами в бизнесе, радикальными решениями закоренелых проблем – были обязаны одному или нескольким вытекающим друг из друга вопросам, которые они сформулировали, а затем нашли на них ответы.

Эта тенденция показалась мне чрезвычайно привлекательной, но в книге, над которой я работал, места для нее предусмотрено не было, поэтому я оставил ее без внимания. Впоследствии я начал замечать – как это часто случается, когда в поле вашего зрения появляется что-то интригующее, – что тема спрашивания возникала повсюду, куда бы я ни направил свой взгляд. Когда я брал интервью у руководителей корпораций для своих статей в журналах *Harvard Business Review* и *Fast Company*, все они неизменно демонстрировали повышенный интерес к теме использования вопросов. Казалось, что многие бизнесмены в той или иной степени осознавали связь между навыками спрашивания и инновациями. Они понимали, что феноменальные продукты, компании и даже отрасли часто начинаются с одного-единственного вопроса. Всем известно, что компания Google, по словам ее председателя, «живет за счет вопросов» и что такие люди, как покойный Стив Джобс из Apple и Джефф Безос из Amazon, стали звездами бизнеса благодаря своей склонности ставить все под вопрос.

Однако, когда впоследствии я вплотную занялся исследованием этой темы в сфере бизнеса, мне удалось обнаружить совсем немного компаний, которые реально поощряют стремление людей задавать вопросы. Я нигде не нашел ни специализированных подразделений, ни программ обучения персонала технике задавания вопросов, ни корпоративных стратегий, ни практических руководств, ни школ обмена передовым опытом. Наоборот, многие компании – сознательно или нет – устанавливают правила, отбивающие у людей желание задавать вопросы типа «*Почему мы решаем эту задачу именно таким способом?*».

Похожая ситуация наблюдается в системе образования. Беседы с преподавателями убедили меня в наличии искреннего интереса к данной теме: многие учителя признают, что учащимся крайне необходимо развивать способность формулировать и задавать хорошие



вопросы. Кроме того, некоторые из них осознают, что данное умение, скорее всего, будет приобретать еще большее значение в будущем, по мере повышения сложности и ускорения изменений в жизни. Тем не менее по какой-то причине в большинстве школ и колледжей не только не учат задавать вопросы, но и не поощряют само желание спрашивать (ценятся лишь заученные ответы).

В ходе бесед с социальными предпринимателями, которые работают над острыми глобальными проблемами бедности, голода и снабжения водой, я обнаружил, что лишь немногие инноваторы понимают, какую важную роль в решении этих задач играет умение задавать вопросы. В данной сфере доминируют привычные, закостенелые подходы. Некоммерческий сектор, подобно большинству отраслей бизнеса, склонен действовать по старинке, поэтому преисполненные благих намерений люди часто пытаются решать проблемы с помощью ответов на неправильные вопросы.

В какой-то степени эта тенденция свойственна всем нам. Мы привыкли двигаться по наезженной колее, действовать как всегда и как можно реже делать шаг назад, чтобы спросить, правильным ли путем мы идем. Мы не склонны ломать голову над главными вопросами о смысле жизни, призвании и счастье, поскольку бесчисленные эксперты и гуру завалили нас готовыми ответами в форме универсальных советов, подсказок и стратегий. Вряд ли следует удивляться тому, что эти стандартные решения не всегда подходят к нашим конкретным случаям – чтобы получить нужные *нам* ответы, мы должны сами сформулировать вопросы и тщательно их проработать. Но у кого есть на это время и терпение?

Каждый из нас обязан знать – как знают руководители бизнеса и педагоги, – что вопросы чрезвычайно важны и что мы должны уделять им больше внимания, особенно самым существенным. Этому нас учат все великие мыслители со времен Сократа. Эту тему блестяще раскрывают талантливые поэты. Эдвард Эстлин Каммингс, у которого я заимствовал название данной книги, писал: «Красивый ответ всегда получает тот, кто задает красивый вопрос». О вдохновляющей силе вопросов говорили многие великие художники – от Пикассо до Чака Клоуза<sup>[1]</sup>. (На сайте BrainPickings недавно появилось великолепное высказывание Клоуза: «Задайте себе достаточно интересный вопрос, и ваша попытка найти самый лучший для себя ответ на него приведет вас к тому месту, которое я считаю самым интересным и где очень скоро вы окажетесь совсем одни».)

Горячими приверженцами использования вопросов всегда были ученые, особенно такие выдающиеся, как Эйнштейн. Он начал задавать умные вопросы с четырех лет (когда захотел узнать, почему компас всегда указывает на север) и в течение всей жизни считал любознательность чем-то священным. Несмотря на то что его интересовало многое, Эйнштейн тщательно выбирал, какими вопросами следует заниматься. Говорят, однажды он сказал, что если бы его собирались убить и у него оставался бы всего один час, чтобы придумать план спасения, то первые пятьдесят пять минут он посвятил бы правильной постановке вопроса. Но даже если эти слова принадлежат не ему, мы знаем, что Эйнштейн был твердо убежден в полезности вопросов. «Очень важно не перестать задавать вопросы, – говорил он. – Любопытство дано человеку не случайно. Умные люди всегда задают вопросы. Чтобы найти решение, задавайте вопросы себе и другим. Это позволит вам узнавать новое и анализировать собственный рост».

При таком изобилии доказательств и таком количестве приверженцев – от Эйнштейна

до Джобса – остается лишь недоумевать, почему искусство задавать вопросы недостаточно ценится в бизнесе, недостаточно изучается в школах и недостаточно используется нами в повседневной жизни.

Отчасти это можно объяснить тем, что желание спрашивать является для нас чем-то настолько естественным и безотчетным, что мы не считаем нужным о нем задумываться. «Мы выходим из утробы, переполненные вопросами», – отметила основательница движения малых школ Дебора Мейер. И это правда: любой ребенок детсадовского возраста способен задавать вопросы легко и бесконечно долго. Недавнее исследование показало, что четырехлетняя британская девочка задает своей бедной маме в среднем 390 вопросов в день. Мальчики того же возраста отстают совсем не намного. Вот почему умение спрашивать подобно умению дышать: это данность, необходимая и неотъемлемая часть жизни, нечто такое, что способен делать даже ребенок.

Проблема в том, что в течение всей последующей жизни эта четырехлетняя девочка, скорее всего, больше не сможет задавать вопросы так же естественно, творчески и свободно. Если только она не окажется исключением из правила, этот возраст останется пиком ее способности спрашивать.

Данный любопытный факт сам по себе порождает массу разнообразных вопросов:

*Почему эта четырехлетняя девочка начинает спрашивать все меньше и меньше, когда ей исполняется пять или шесть лет?*

*Какими последствиями это чревато для нее и для окружающего мира?*

*Если умение задавать вопросы действительно так важно, как говорил Эйнштейн, то почему мы не пытаемся замедлить или обратить вспять эту тенденцию, отыскивая способы сохранить умение спрашивать?*

Однако эта четырехлетняя девочка может оказаться исключением и стать похожей на тех редких людей, которые, как Безос и Джобс, *не перестают* задавать вопросы, или на одного из мастеров в этой области, о которых здесь пойдет речь. Такой вариант тоже порождает ряд вопросов.

*Почему одни люди продолжают задавать вопросы, в то время как другие перестают? (Может быть, дело в генах, в образовании или воспитании.)*

*Если сравнить тех, кто задает вопросы, с теми, кто этого не делает, для кого это сравнение окажется выигрышным?*

В мире бизнеса сформировалось амбивалентное отношение к спрашиванию. Автор теории прорывных инноваций Клейтон Кристенсен – большой мастер задавать вопросы – отмечает, что многие бизнес-лидеры считают вопросы «неэффективным» инструментом, поскольку испытывают настолько сильное стремление *действовать*, что часто у них просто нет времени ставить под вопрос то, чем они занимаются.

Те же, кто не занимает руководящих постов, часто считают (причем совершенно обоснованно), что склонность задавать вопросы может повредить их карьере, что человек,

который на совещании поднимает руку и спрашивает: «Почему?», рискует прослыть некомпетентным, не признающим авторитетов или даже тем и другим вместе.

И все же – как показали результаты недавнего увлекательного научного исследования тысяч руководителей высшего звена – самые креативные и успешные бизнес-лидеры являются большими мастерами задавать вопросы. Их отличает способность сомневаться в традиционных подходах, в проверенных методах работы и даже в обоснованности собственных предположений. Это отнюдь не замедляет их продвижения в бизнесе, а, скорее, форсирует его. Так считает Хэл Грегерсен, бизнес-консультант и преподаватель курса лидерства в международной бизнес-школе INSEAD. Вместе с Кристенсеном и Джеффом Дайером они провели шестилетнее исследование с участием трех тысяч бизнес-лидеров и пришли к выводу, что спрашивание является ключевым фактором успеха многих руководителей-инноваторов.

Способность задавать правильные вопросы позволяет бизнес-лидерам адаптироваться к стремительно меняющимся условиям рынка, отмечает Грегерсен. Пытливые умы замечают новые возможности и перспективы раньше, чем на них обращают внимание конкуренты. Все это означает, что если в прошлом для продвижения по корпоративной лестнице нужно было производить впечатление человека, у которого есть «все ответы», то сегодня, по крайней мере в некоторых передовых сферах бизнеса, пресловутые «угловые офисы» получают те, кто не стесняется спрашивать.

Учитывая все вышесказанное, почти невозможно удержаться от следующих вопросов:

*Если мы знаем (или имеем серьезные основания полагать), что вопросы становятся отправной точкой процесса инноваций, то почему они не приветствуются в мире бизнеса?*

*Почему компании не учат людей спрашивать и не создают системы и условия, побуждающие их делать это постоянно? И если бы компаниям пришлось этим заняться, как бы они это организовали?*

Один из возможных ответов на два этих вопроса вполне подходит для аналогичных вопросов о том, почему спрашивание не практикуется в некоммерческих организациях и почему эту науку не преподают и не поощряют в образовательных учреждениях. Дело в том, что вопросы подрывают авторитет и разрушают устоявшиеся структуры, процессы и системы, заставляя людей, по меньшей мере, задуматься о том, чтобы сделать что-то иначе. Поощрять или хотя бы позволять людям задавать вопросы – значит уступать власть, что не так легко сделать в иерархических компаниях, в государственных организациях и даже в учебных аудиториях, где преподаватель, позволяющий учащимся задавать больше вопросов, должен быть готов отказаться от стремления контролировать ситуацию.

Заставить людей думать очень нелегко, и это объясняет, почему нам так трудно задавать вопросы и почему мы не делаем этого так часто, как можем или должны. Разумеется, намного легче («и более эффективно», как сказали бы не склонные задавать вопросы управленцы) заниматься обыденными делами, не пытаясь ничего подвергать сомнению. Такое поведение вполне естественно и разумно. Невролог Джон Куниос отмечает, что мозг находит способы «уменьшить нашу ментальную нагрузку» и один из этих способов

заключается в том, чтобы без вопросов принимать (или просто игнорировать) многое из того, что происходит вокруг нас в каждый конкретный момент. Мы движемся на автопилоте – и это помогает нам экономить ментальную энергию, заниматься несколькими делами сразу и справляться с повседневными трудностями.

Но, если мы хотим вызвать перемены, следует освободиться от привычных моделей мышления, сойти с проторенного пути. А для этого нужно научиться задавать вопросы.

В условиях постоянных изменений, с которыми мы сталкиваемся сегодня, нам придется проводить меньше времени на автопилоте, и больше – задавая вопросы (с целью адаптации, восстановления карьеры, изменения представлений о жизни или приоритетов, развития креативности и т. п.). Как говорит автор и бывший директор исследовательского центра Херох Джон Сили Браун, «мы перешли в эпоху постоянных переходов». В такие времена способность задавать главные, значимые, красивые вопросы – и при этом знать, что делать после того, как они будут подняты, – помогает сделать первые шаги к избавлению от старых привычек и моделей поведения, что является обязательным условием перехода к чему-то новому.

Как же восстановить и развить способность задавать вопросы? Можем ли мы снова пробудить в себе любознательность, которую демонстрировали в четырехлетнем возрасте? Огромное количество прогрессивных бизнес-лидеров, ученых, художников, инженеров, кинорежиссеров, преподавателей, дизайнеров и социальных предпринимателей делилось со мной своими методами постановки вопросов и решения проблем. Одни рассказывали истории о том, как умение спрашивать способствовало успеху их карьеры или бизнеса. Другие вспоминали о том, как какой-то конкретный вопрос помог им изменить свою жизнь. Многие из этих людей, овладевших искусством доходить до истины посредством вопросов, предлагали использовать их открытия, технические приемы и практические советы.

На основе их опыта, а также существующих теорий креативности, проектного мышления и решения проблем, я создал трехкомпонентную модель формулирования главных, красивых вопросов и их решения. Она состоит из трех стадий: «Почему?», «Что, если?..» и «Как?» – и не является строгой формулой. Никакой формулы в данном случае не существует. Скорее, это общая схема, помогающая человеку пройти через все стадии работы с вопросами, поскольку процесс амбициозного, побуждающего к действию спрашивания, как правило, проходит в логической последовательности и часто начинается с того, чтобы отступить на шаг назад и иначе взглянуть на вещи, а заканчивается совершением действий, инициированных конкретным вопросом.

Путь спрашивания, который приведет к изменениям, может оказаться долгим. Там встречаются опасности, объезды, а вокруг часто не видно никаких ответов. Вот почему есть смысл использовать системный подход к работе с вопросами и продвигаться вперед постепенно. Самые лучшие инноваторы способны спокойно жить, не получая немедленного ответа, поскольку сосредоточены на том, чтобы просто добраться до следующего вопроса.

Структура данной книги построена на вопросах, каждый из которых приводит к следующему. Сорок четыре вопроса разделяют главы книги на разделы, а каждый раздел содержит множество дополнительных вопросов. Кроме того, по всей книге разбросаны более тридцати врезок, в которых приведены истории о революционных идеях, инновациях или новых способах мышления, начинавшихся с сильного (иногда с необычного) вопроса.

Когда я впервые запустил идею этой книги в форме блога A More Beautiful Question, то сформулировал следующее, чисто субъективное, определение концепции красивого вопроса:

Красивый вопрос – это амбициозный и побуждающий к действию вопрос, который может изменить наше восприятие или отношение к чему-либо и послужить катализатором изменений.

Такое определение позволяет понять, что в данной книге *не* рассматриваются вопросы общепhilosophического или духовного плана, такие как «*Почему мы здесь?*», «*Что такое “хорошо”?*» или «*Есть ли жизнь после смерти?*», то есть фундаментальные вопросы, которые разжигают бесконечные жаркие дебаты. С одной стороны, у меня нет специального образования для обсуждения подобных тем, а с другой – они не входят в категорию вопросов, которые я называю побуждающими к действию.

Другими словами, здесь рассматриваются вопросы, которые могут послужить стимулом к совершению практических действий и привести к осязаемым результатам и изменениям. Выдающийся физик Эдвард Виттен рассказал, что в своей работе он всегда ищет «вопрос, достаточно трудный (и интересный), чтобы попытаться на него ответить, и в то же время достаточно легкий, чтобы на него действительно можно было ответить».

Подобные вопросы мы задаем нечасто. Они мало похожи на запросы, которые обычно набирают в поисковике Google. Наше время можно было бы назвать золотым веком вопросов – принимая во внимание количество доступных онлайн-ресурсов, позволяющих моментально получать ответы, вполне логично предположить, что люди спрашивают больше, чем когда-либо, – но такое название было бы основано только на количестве, а не на качестве и содержательности задаваемых вопросов. Об этом красноречиво свидетельствует тот факт, что в списке самых популярных запросов в Google прочно обосновались вопросы о сексуальной ориентации знаменитостей. Во многих случаях наши запросы в Google настолько лишены воображения и предсказуемы, что поисковик угадывает, что мы хотим спросить, прежде, чем мы успеваем набрать первые три слова.

В данной книге основное внимание уделяется вопросам, которые Google не способен легко предугадать и на которые он не может правильно ответить, вопросам, которым нужна совершенно иная система поиска. «*Какая свежая идея поможет моему бизнесу встать на ноги?*», «*Что, если я использую в своей работе или творчестве совершенно другой подход?*», «*Как я смогу решить проблему, которая портит жизнь моей семье?*» – это индивидуализированные, трудные вопросы, потенциально способные изменить правила игры.

Исследуя ценность вопросов, я убедился в том, что сегодня умение задавать их необходимо нам больше, чем вчера (а завтра будет необходимо еще больше), поскольку помогает определить, что для нас важнее всего, где нас ждет возможность и как ее использовать. Мы все изголодались по хорошим ответам. Но сначала нужно научиться задавать правильные вопросы.

# Глава 1. Сила вопросов

**Если человек побывал на Луне, то почему нельзя изготовить приличный протез?**

**Что способен сделать вопрос?**

**Каким бизнесом мы теперь занимаемся и что буду делать лично я?**

**Становятся ли вопросы более ценными, чем ответы?**

**Устарело ли «знание»?**

**Почему все начинается с «почему»?**

**Как вы переходите от спрашивания к действию?**

## Если человек побывал на Луне, то почему нельзя изготовить приличный протез?

В далеком 1976 году, задолго до появления поисковика Google, молодой человек по имени Вэн Филлипс начал задавать указанный выше вопрос – сначала про себя, а затем и вслух. Филлипс чувствовал, что от хорошего ответа на этот вопрос зависело его будущее, но, похоже, такого ответа дать ему никто не мог.

Вэну исполнился двадцать один год, он был атлетически сложен, красив и умен. Филлипс учился в колледже, и все в его жизни было в общем-то замечательно. Но однажды летом в его судьбе произошла крутая перемена. Вэн катался на водных лыжах на озере в Аризоне, когда на катере, который его тянул, возник небольшой пожар. Водитель катера пришел в замешательство и не заметил приближения другого катера, который закладывал крутой вираж и не мог видеть, что несется прямо на Филлипса.

На следующее утро Вэн пришел в сознание после наркоза. Как вспоминает он сам, «мне не хотелось, но я заставил себя заглянуть под одеяло. Там, где должна была находиться моя левая стопа, я обнаружил пустое место». Винт другого катера отрезал ему ногу чуть ниже колена.

В больнице Филлипсу подобрали «розовую стопу, насаженную на алюминиевую трубку». По сути «стопа» представляла собой деревянную чурку, заключенную в оболочку из пенистой резины. Ничего лучшего в ту пору технология протезирования конечностей предложить не могла. При выписке из больницы Филлипса снабдили инструкциями: «Привыкайте к вашему “новому лучшему другу”, ходите на нем два раза в день и “укрепляйте культу»». Во время одной из первых попыток пройти на протезе Филлипс поскользнулся на камешке размером с горошину. В тот самый миг ему стало ясно, что эта штукавина ему не поможет. Вэн вспоминает, как приехал к родителям своей девушки и ее отец, отведя его в сторонку, сказал: «Вэн, тебе придется просто смириться с этим». Услышав эти слова, Филлипс до боли сжал челюсти, чтобы не сорваться. «Я знал, что в каком-то смысле он прав – мне не оставалось ничего другого, кроме как смириться с отсутствием ноги. Но я не собирался мириться с тем фактом, что мне придется ходить на этом протезе».

В тот момент Филлипс продемонстрировал одно из лучших качеств человека, способного задавать вопросы, побуждающие к инновациям, – категорическое нежелание примириться с существующей реальностью. Другие качества этого типа личности проявлялись в нем и раньше – однажды в детстве он снял ручки со всех дверей в доме (детские шалости, вызванные стремлением узнать, «что будет, если я разберу это на части», свойственным многим любителям задавать вопросы). Но в данном случае у него, уже взрослого человека, возник вопрос «Почему?», способный изменить его судьбу, а именно «Почему я должен смириться с этим паршивым протезом?».

Этот вопрос не казался Филлипсу необоснованным, особенно если учесть, что ему было известно – как и всем в то время, – какие поразительные события происходили в мире технологий, особенно в космической программе США. Так что он задал себе вопрос: «Почему какую-то часть колоссальных средств и научных достижений, позволивших человеку ступить на поверхность Луны, нельзя каким-то образом использовать для решения его земной проблемы?»

В тот момент ему не пришло в голову (но стало ясно позднее, когда он стал собирать

информацию о протезировании), что существуют проблемы, решением которых не хотят заниматься ни государственные учреждения, ни крупные корпорации. Индустрия протезирования на десятки лет застряла во времени. Никто не инвестировал в нее средства, потому что никто не считал клиентурную базу ампутантов привлекательным сегментом рынка. «Но в каком-то смысле это сыграло мне на руку», – признался мне Филлипс много лет спустя. Поскольку прогресс так долго стоял на месте, появилась масса возможностей поставить под вопрос устаревшие подходы и практики и внести в эту область столь необходимую струю свежего мышления.

Однако довольно быстро Филлипс обнаружил, как иногда бывает с наивными любителями спрашивать, что его «Почему?» и «Что, если?..» не особенно приветствовались в мире, где предлагают то, «что есть в наличии». Нередко в разных сферах профессиональной деятельности (медицине, бизнесе, образовании) важные вопросы раздражают людей или даже ставят их в неловкое положение. Вопросы Филлипса о том, почему не существует хороших протезов и можно ли изменить такое положение дел, могли быть восприняты как сомнение в компетентности тех, кто разбирался в этой теме гораздо лучше его, – врачей-ортопедов, конструкторов протезов и всех остальных, кто понимал, «что было возможным» в то время.

Как человек, не принадлежавший к этому кругу, Филлипс находился в очень выгодном положении аутсайдера, позволяющем задавать вопросы. Одно из множества интересных и привлекательных преимуществ спрашивания заключается в том, что часто оно находится в обратной пропорциональной зависимости от уровня знаний, поскольку эксперты обычно не склонны задавать вопросы в пределах своих сфер специализации. Данное явление ярко охарактеризовал Фрэнк Ллойд Райт, когда назвал эксперта человеком, который «перестал думать, потому что он “знает”». Если вы «знаете», то вам незачем спрашивать. Но если вы не спрашиваете, значит, полагаетесь на «экспертные» знания, которые всегда являются ограниченными, нередко устаревшими или даже в корне ошибочными.

Филлипс не собирался убеждать экспертов в том, что он знал лучше (и он действительно не «знал», а всего лишь предполагал). В какой-то момент Вэн сделал еще один шаг, свойственный любителю задавать вопросы, – присвоил себе право собственности на вопрос «Почему они не могут изготовить приличный протез?». Для этого ему потребовалось лишь заменить местоимение, то есть вместо «они» поставить «я».

Существует одна важная концепция, которую доходчиво объяснил Марк Нунан, независимый изобретатель и заядлый любитель задавать вопросы. Однажды, после очередного приступа боли в спине, вызванного разгребанием снега, он спросил себя: «Почему они не придумают хорошую лопату?» Нунан решил проблему сам, создав лопату с длинным черенком, рычагом и колесом, при работе с которой человеку не нужно сгибать спину. Нунан считает, что если вы *не делаете* ничего, чтобы справиться с проблемой самостоятельно, значит, не задаете вопрос, а просто жалуетесь. И в таком случае ситуация, на которую вы жалуетесь, может никогда не измениться. Как отметила первая женщина-директор Агентства по перспективным оборонным научно-исследовательским проектам при Министерстве обороны США Регина Даган, «мы привыкли надеяться, что нашу проблему решит кто-то другой – кто-нибудь, у кого больше ума, способностей и ресурсов. Но никто другой не станет этим заниматься».

Когда Вэн Филлипс осознал, что ответ на свой вопрос он должен будет найти сам, ему



почти сразу стало ясно, что если он хочет задавать правильные вопросы о протезировании, то ему придется погрузиться в этот мир. Он учился на последнем курсе факультета коммуникаций, но теперь сменил амплуа и перевелся в Северо-Западный университет на один лучших в США факультетов протезирования, откуда попал на работу в лабораторию протезирования в штате Юта. Вэн начал понимать, как создавались искусственные конечности и почему их конструкция оставалась неизменной.

Филлипс потратил почти десять лет на то, чтобы решить свой первоначальный вопрос, сформулировать новые вопросы и сделать то, к чему они его побуждали: он извлекал уроки из наблюдений за царством животных, использовал опыт, полученный в плавательном бассейне, и заимствовал опыт военных сражений в Древнем Китае.

В своей погоне за качественным протезом Вэн много раз спотыкался – в буквальном смысле снова и снова падал на землю. Чаще всего это случалось, когда он пытался ответить на свой последний вопрос (*«Интересно, будет ли этот прототип работать лучше предыдущего?»*), пробуя использовать протез для бега. Когда новый вариант искусственной ноги не выдерживал испытания, Филлипс давал выход эмоциям, ругаясь последними словами, а потом начинал задавать новые вопросы, стараясь понять причины и извлечь уроки из своих неудач.

И вот однажды протез не сломался. В этот момент Филлипсу стало ясно, что вскоре он сможет изменить мир.

## Что способен сделать вопрос?

Дэвид Хэкетт Фишер, лауреат Пулитцеровской премии, историк и экономист, отметил, что вопросы – «это двигатели интеллекта – мыслительные машины, которые превращают любопытство в контролируемое, целенаправленное изучение методом управляемого спрашивания». «Двигатель» Фишера лишь одна из множества метафор, используемых для описания удивительной силы вопросов. Иногда их сравнивают с лопатами, помогающими извлекать скрытые в земле сокровища, а иногда – с прожекторами, которые, по словам Дэна Ротстейна из Института правильных вопросов, «освещают то место, куда вам нужно идти».

Покойная Фрэнсис Пивей, общественная активистка и экстравагантная женщина, посвятившая свою жизнь тому, что она называла «стратегическими опросами», нацеленными на устранение культурных различий между людьми, однажды сказала, что хороший вопрос подобен «рычагу, который используется, чтобы открыть присохшую крышку банки с краской».

Мы так много говорим о том, на что похож вопрос, лишь потому, что нашему разуму трудно понять, чем он является на самом деле. Многие склонны считать вопрос элементом речи, но это означало бы, что вопроса, который вы не озвучиваете, не существует, а это не так. Вопрос может обитать в разуме человека очень долго – возможно, всю жизнь – и не быть высказанным.

### **Как мы можем в мирное время подготовиться к оказанию помощи пострадавшим в военных действиях?**

Военные нужды порождают множество красивых вопросов. В 1859 году молодой швейцарский священник-кальвинист по имени Анри Дюнан, путешествуя по Италии, стал свидетелем кровопролитного сражения между австрийской и французской армиями. На поле боя остались лежать около сорока тысяч убитых и раненых, и Дюнан спешно обратился к местным жителям с призывом заняться оказанием помощи и кормлением раненых. Впоследствии Дюнан написал: *«Отчего нельзя создать в мирное время общества, которые во время войны могли бы оказывать раненым помощь силами энергичных, преданных своей миссии добровольцев, тщательно подготовленных к выполнению этой задачи?»* Так родились национальные общества Красного Креста. Последующая идея использования ресурсов различных обществ Красного Креста для предоставления гуманитарной помощи в мирное время, а не только во время войны тоже была выдвинута Дюнаном.

Мы знаем, что способность задавать вопросы – как в устной, так и в любой другой форме – это одно из качеств, отличающих нас от низших приматов. Пол Харрис, профессор кафедры педагогики Гарвардского университета, занимающийся изучением способности детей к спрашиванию, отмечает: «В отличие от других приматов, мы, люди, устроены таким образом, что молодые обращаются к старшим за получением культурной информации». Он видит важное «эволюционное различие» в том, что с раннего возраста, даже не научившись говорить, люди используют какие-то формы спрашивания, чтобы попытаться получить информацию. Ребенок может взять плод киви и посредством взгляда или жеста, направленного на ближайшего к нему взрослого, выразить желание больше узнать

об этом предмете. Шимпанзе этого не делают. Они могут попросить лакомство, используя вопросительный жест, но это не вопрос с целью получить информацию, а всего лишь просьба о еде.

Одним из главных стимулов, побуждающих нас спрашивать, является осознание того факта, что мы чего-то не знаем. А это является высшей формой знания, отличающей не только человека от обезьяны, но и умных от тупиц, которые не осознают данного факта или не придают ему значения. Те, кто владеет искусством спрашивания, как правило, знают о своем незнании, и это не доставляет им неудобств (Ричард Сол Вурмен, графический дизайнер и основатель конференции TED<sup>[2]</sup>, однажды похвастал: «Я знаю о своем невежестве больше, чем вы знаете о своем»). Но они постоянно исследуют свое незнание, используя вопросы как прожектор – или, если вам так больше нравится, как лопату.

Нейробиолог Стюарт Файрстейн в своей замечательной книге «Невежество: Как оно управляет наукой» («Ignorance: How It Drives Science») доказывает, что одним из ключевых научных открытий является готовность ученых признать свое незнание и использовать вопросы как навигационный инструмент, позволяющий пройти через незнание к новым открытиям. «Один хороший вопрос может указать путь к нескольким слоям открытий, вдохновить ученых на многолетние поиски решений, открыть целые области новых исследований и ускорить изменения в закостенелом мышлении, – пишет Файрстейн. – Что же касается ответов, то они легко могут положить конец этому процессу».

Изучением этого всестороннего воздействия вопросов занимается Дэн Ротстейн, который вместе со своей коллегой Луз Сантаной основал небольшую некоммерческую организацию Институт правильных вопросов. По твердому убеждению Ротстейна, вопросы делают *нечто такое* (он не знает точно, что именно), что «отпирает» запертые умы людей. «В тот или иной момент это испытывали все мы, – утверждает Ротстейн. – Заданный или услышанный вопрос, который был сформулирован определенным образом, порождает почти очевидное ощущение открытия и нового понимания. Вопрос производит эффект электрической лампочки».

Ротстейн изучал механизм этого явления в учебных аудиториях, когда учащимся (как взрослым, так и детям) предлагали думать и проводить мозговые штурмы, используя только вопросы. В результате у них словно открывались шлюзы воображения. Участники обычно начинали проявлять больше интереса к обсуждаемой теме. Идеи в форме вопросов начинали течь рекой. Эксперт по вопросам стратегии бизнеса Полли Лабарр опубликовала в журнале Harvard Business Review статью, где описала эффект, который могут производить в деловой обстановке занимательные и оригинальные вопросы: они могут «подрывать устои, разрушать убеждения, вызывать желание повеселиться» и «переключать людей в режим, необходимый для создания всего нового».

Как вопросам это удастся? Доктор Кеннет Хэйлман, невролог, ведущий эксперт по вопросам креативной активности мозга, признает, что лишь немногие исследования фокусируются на том, что происходит в головном мозге, когда мы задаем вопросы. Сегодня неврологи могут рассказать, как работает мозг, когда мы мечтаем, смотрим рекламу или разгадываем кроссворд, но почти ничего не могут сообщить о ментальных процессах, участвующих в зарождении и постановке вопроса. В то же время Хэйлман упоминает об исследовании дивергентного мышления (ментального процесса формирования альтернативных идей) и отмечает, что, поскольку его суть заключается в том, чтобы сказать:

«Эй, что, если я подумаю об этом иначе?», оно фактически является одной из форм спрашивания.

Нам известно, что дивергентное мышление происходит преимущественно в более креативном правом полушарии мозга, что оно подключается к воображению и часто запускает механизм произвольной ассоциации идей (что является главным источником креативности) и может стимулировать интеллект и приносить удовлетворение. Учитывая тот факт, что спрашивание запускает механизм дивергентного мышления, вряд ли стоит удивляться его способности повышать открытость разума, которую Ротстейн наблюдает в аудиториях Института правильных вопросов, когда предлагает студентам использовать вопросы для проведения мозговых штурмов.

Ротстейн отмечает, что вопросы не только делают мышление открытым – они способны направлять и фокусировать мыслительный процесс. Выполнение его упражнений может начинаться с совершенно свободных, дивергентных спекуляций типа «что, если...», но постепенно студенты переходят к использованию своих собственных вопросов, стимулирующих конвергентное (сфокусированное) мышление, необходимое, чтобы добраться до сути трудной проблемы и прийти к согласию относительно дальнейших действий. А когда они анализируют собственные вопросы, то фактически переходят на уровень метакогнитивного мышления. «Люди считают постановку вопросов совсем простым делом, – говорит Ротстейн, – но при правильном осуществлении этот процесс становится чрезвычайно сложной формой мышления высокого уровня».

Еще одной особенностью искусства спрашивания является его эгалитарность. «Чтобы задать сильный вопрос, не нужно занимать высокое положение», – отмечает Лабарр. Для людей, облеченных властью, использование вопросов сопряжено с определенными трудностями и риском. В ходе исследования с участием бизнес-лидеров, не стесняющихся задавать вопросы, Хэл Греггерсен обнаружил, что они демонстрировали необычное «сочетание скромности и уверенности»: были достаточно скромными, чтобы осознать недостаточность своих знаний, и достаточно уверенными в своих силах, чтобы честно признаться в этом другим людям. Последнее немаловажно, особенно если согласиться с известным высказыванием эксперта по развитию творческого мышления сэра Кена Робинсона о том, что «в нашей культуре не знать – значит провиниться перед обществом».

Готовность спрашивать – это одно. Умение задавать хорошие и эффективные вопросы – совсем другое. Не все вопросы производят описанное выше позитивное действие. Открытые вопросы типа «Почему?», «Что, если?..» и «Как?», на которые нельзя ответить односложно, обычно стимулируют творческое мышление сильнее, чем закрытые вопросы, требующие ответа «да» или «нет» (хотя, как мы увидим дальше, у закрытых вопросов тоже есть свое поле деятельности).

Еще более важную роль может играть тон вопросов. С одной стороны, столкнувшись с проблемой или трудностью, человек может отреагировать вопросом: «*О Господи, что же нам делать?*» С другой стороны, оказавшись в такой же ситуации, человек может спросить: «*А что, если это изменение открывает для нас новую возможность? Как мы сможем извлечь максимум пользы из этой ситуации?*»

Вопросы второго типа, задаваемые более позитивным тоном, в большинстве случаев приводят к более приемлемым ответам, утверждает Дэвид Куперрайдер, профессор Западного резервного университета Кейза, который разработал популярную теорию позитивного исследования. По мнению Куперрайдера, «организации становятся похожими

на вопросы, которые они задают». Если руководители будут постоянно спрашивать: «*Почему мы отстаем от конкурентов?*» и «*Кто в этом виноват?*», то в организации сформируется культура, основанная на защите индивидуальных интересов и взаимных обвинениях. И наоборот, если задаваемые вопросы будут более экспансивными и оптимистичными, тогда *это* обязательно найдет отражение в культуре. Куперрайдер утверждает, что данное правило распространяется не только на компании, но и на страны, общины, семьи и отдельных людей: «Мы все живем в мире, который создают наши вопросы».

# Каким бизнесом мы теперь занимаемся и что буду делать лично я?

Одна из самых важных сфер применения вопросов связана с тем, что они предоставляют людям возможность думать и действовать в условиях неопределенности. Как пишет Стив Кватрано из Института правильных вопросов, формулирование вопросов помогает нам «направить свое мышление на то, чего мы *не* знаем». Возможно, этим объясняется тот факт, что умение задавать вопросы высоко ценится в инновационных центрах, таких как Кремниевая долина, где предпринимателям приходится ежедневно искать способы создания новых продуктов и бизнесов практически из воздуха, не забывая о необходимости выжить в условиях конкурентного, нестабильного рынка.

Себастьян Трун, инженер и изобретатель, участвующий в создании экспериментального беспилотного X-мобиля компании Google, и основатель онлайн-университета Udacity, признает факт существования двусторонних отношений между технологическими изменениями и использованием вопросов. Задаваемые вопросы служат топливом для изменений, но эти изменения, в свою очередь, служат топливом для еще большего количества вопросов. Вот почему после каждого нового шага вперед человек должен остановиться и спросить: *«Теперь, когда мы узнали то, что узнали, какие новые возможности у нас появились?»*

В каком-то смысле инновационный процесс является попыткой найти и сформулировать новые вопросы, на которые со временем можно будет ответить. Найденные вопросы часто становятся основой для запуска нового коммерческого предприятия. Причины стремительного развития ряда сегодняшних ведущих технологических фирм – Foursquare, Airbnb, Pandora Internet Radio – можно проследить до вопросов *«Почему этим никто не занимается?»* или *«Что, если бы этим занялись мы?»*, задавать которые основателей этих фирм побуждал их личный опыт.

Одним из таких примеров, ставшим классической историей современного бизнеса, может служить возникновение службы онлайн-видеопроката Netflix. Человек, который решил создать эту компанию, Рид Хастингс, отреагировал на одну из повседневных неприятностей, с которыми доводилось сталкиваться всем нам. Хастингс не вернул вовремя несколько фильмов, взятых напрокат в видеомагазине Blockbuster, и к тому времени, когда он их все же принес, пеня за просрочку составила непомерную сумму. Пришедший в отчаяние Хастингс спросил себя: *«Почему я должен платить эту пеню?»* (Впоследствии он признался, что в тот момент у него в голове крутился еще один вопрос: *«Как я объясню это своей жене?»*)

Разумеется, он был не единственным, кого приводили в ярость штрафы за просрочку. Но Хастингс решил как-то изменить такое положение дел, что привело к следующему вопросу: *«Что, если организовать бизнес видеопроката по принципу оздоровительного клуба?»* После этого он перешел к вопросу о том, как создать систему видеопроката, где будут взиматься только ежемесячные членские взносы и не будет никаких штрафов за просрочку. (Год спустя Хастингс задал себе вопрос, сможет ли и должна ли Netflix расширить эту модель: *«Почему мы занимаемся только прокатом фильмов и шоу? Что, если мы сами займемся их производством?»*)

История показывает, что с вопросов начинались многие успешные компании, от Polaroid

(«Почему мы должны так долго ждать фотографию?») до Рихар («Может ли компьютерная анимация быть привлекательной?»). Однако, когда дело доходит до спрашивания, компании ведут себя так же, как люди: сначала они делают это с энтузиазмом, но постепенно занимаются этим все меньше и меньше. Формируется иерархическая структура, утверждается методология, устанавливаются правила. А в таких условиях разве можно о чем-то спрашивать?

Но иногда бизнес-лидеры возвращаются в режим спрашивания. Обычно это происходит в трудных обстоятельствах или во времена стремительных изменений, когда правила и методы, на которые они привыкли полагаться, перестают работать. Именно это происходит на сегодняшнем деловом рынке, где и потребность в инновациях, и их скорость неуклонно растут, заставляя некоторые компании впервые за многие годы задавать серьезные вопросы, касающиеся всего – от образа организации и ее миссии до переоценки ее клиентской базы и ключевых компетенций. Многие из этого сводится к принципиальному вопросу, который компании задают себе прямо сейчас:

*«Глядя на все эти изменения в мире и в жизни наших клиентов, можем ли мы сказать, каким бизнесом занимаемся на самом деле?»*

Людям, работающим на эти компании, и в еще большей степени тем, кто трудится на себя или просто пытается найти работу, тоже приходится задавать себе трудные вопросы в период перемен. Те же силы, что досаждают бизнесу, – стремительное развитие технологий, ведущее к изменению профессиональных обязанностей и требований к навыкам, – создают то, что газета New York Times недавно назвала «идеальным штормом», не позволяющим никому, независимо от занимаемой должности и уровня квалификации, стоять на месте. Главная идея статьи, озаглавленной «Век приспособления», заключалась в том, что «необходимость постоянно приспосабливаться стала новой, насущной потребностью для многих работников».

Чтобы сохранить свою ценность на рынке труда, работник должен постоянно осваивать новые навыки, обучаясь на курсах переподготовки. Но, как отмечает автор статьи в Times, этим работникам «часто приходится самим выяснять, какие новые навыки повысят их ценность или хотя бы уберегут от угрозы оказаться невостребованными».

Подобные истории появляются в печати с нарастающей частотой – обозреватель Times Томас Фридман в своих колонках уделяет много внимания новой глобальной экономике, которая безжалостно требует от рабочей силы все большего количества навыков и все большей изобретательности. Обзор размещаемых в интернете комментариев показывает, что все это вызывает у людей тревогу и недоумение, а в некоторых случаях – гнев и горечь. *«Я поступил в вуз, получил диплом, овладел профессией, достиг мастерства в своей области – потратил годы на то, чтобы стать профессионалом. Почему мне нужно начинать все сначала?»*

К сожалению, это «Почему?», каким бы правомерным оно ни казалось, никуда не ведет. Правила, о которых говорит Фридман, уже изменились, нравится нам это или нет. Теперь наша главная задача – выяснить, что эти новые условия означают для каждого из нас: какие возможности они создают и как их лучше использовать. Хорошим решением может стать программа профессиональной переподготовки, но прежде, чем предпринять какие-то действия, обязательно нужно провести тщательное исследование с помощью вопросов. Как вы сможете узнать, стоит ли проходить переподготовку и какие новые навыки осваивать,

если сначала не уделите внимания следующим вопросам:

- Как изменяется моя специальность/отрасль?
- Какие тенденции оказывают самое сильное воздействие на мою специальность и к чему это может привести в следующие несколько лет?
- Какие навыки в моем сегодняшнем арсенале приносят больше всего пользы в этой новой среде и легче всего адаптируются к ней? Какие еще навыки мне нужно освоить?
- На что мне следует сделать ставку – на разностороннее развитие или на специализацию в одной области?
- Чем мне следует заняться – поисками работы или созданием собственного бизнеса?

Смена профессии – это разновидность инновации на индивидуальном уровне, требующая такого же тщательного исследования, как то, что проводят компании, когда изменяют направление своей деятельности или стратегию. Кроме того, следует иметь в виду, что этот процесс адаптации будет не разовым. По мере продвижения вперед нам всем нужно научиться *постоянно* менять профессии.

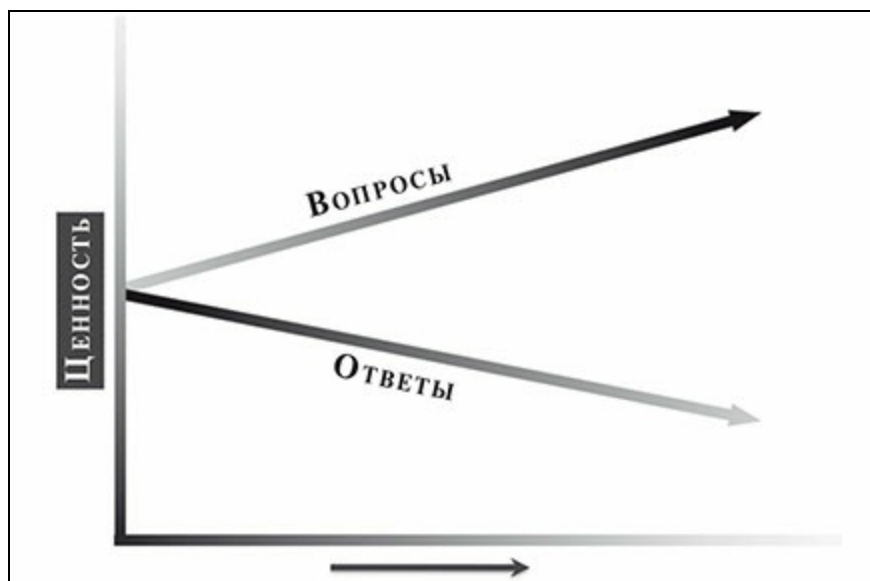
Йойчи Ито, директор всемирно известной медиалаборатории при Массачусетском технологическом институте, предлагает интересную теорию пожизненной потребности в адаптации. Когда мир двигался медленнее и не был таким сложным, мы проводили ранний период жизни в режиме обучения. Затем, став взрослыми, определялись с выбором работы и продолжали делать одно и то же снова и снова весь остаток жизни.

Но сегодня, объясняет Ито, вследствие постоянных изменений и усложнения жизни этот рутинный подход больше не работает так же хорошо. Когда очень многое из того, что мы знаем, подвергается пересмотру или устаревает, самодовольному эксперту приходится снова становиться усердным учеником.



## Становятся ли вопросы более ценными, чем ответы?

По мере того как мастерство теряет свой «срок годности», оно теряет также и часть своей ценности. Если представить, что вопросы и ответы – это ценные бумаги на рынке, то можно сказать, что в наши дни вопросы поднимаются в цене, а ответы обесцениваются. «На сегодняшний день знание является товаром, – говорит эксперт по вопросам образования Тони Вагнер. – Известные и легкодоступные ответы есть повсюду». Профессор кафедры инноваций Пол Боттино, коллега Вагнера по Гарварду, отмечает, что мы тонем в потоке всех этих данных, поэтому «ценность открытой информации неуклонно падает». Реальная ценность, добавляет Боттино, заключается в том, «как вы можете использовать эти знания в поисках нужных вопросов».



***По мере того как мир становится более сложным и динамичным, ценность вопросов повышается, а ответы обесцениваются***

Нейробиолог Стюарт Файрстейн отмечает, что избыток знаний оказывает еще один любопытный эффект: он повышает степень нашего *неведения*. Дело в том, что по мере роста наших коллективных знаний – когда того, что нужно знать, становится все больше и больше и мы уже не в силах с этим справиться, – объем знаний отдельного человека по сравнению с растущей совокупностью знаний уменьшается.

Хорошей новостью, по мнению Файрстейна, является расширение области неведения, исследованием которой мы можем заняться. С одной стороны, общеизвестных вещей становится больше, чем может знать каждый из нас в отдельности, а с другой – увеличивается количество неизвестных вещей, которые мы потенциально способны обнаружить.

Иначе говоря, благоприятным фактом является увеличение области тьмы, которую мы можем осветить «прожектором вопросов».

Еще один позитивный момент заключается в том, что, когда нас окружает все больше нового, незнакомого и неизвестного, мы начинаем чувствовать себя почти как в раннем детстве. Куда ни повернись, всюду есть что-нибудь вызывающее интерес и желание спрашивать. Йойчи Ито говорит, что, когда мы пытаемся привыкнуть к новой реальности, которая требует, чтобы мы учились всю жизнь (а не только на раннем этапе), нам

необходимо стараться поддерживать или снова разжечь любознательность, способность удивляться, пробовать что-то новое, приспособливаться и впитывать знания, то есть все те качества, которые так хорошо служили нам в детстве. Мы должны обрести способность к *неотении* (неотения – биологический термин, означающий сохранение детских качеств во взрослом возрасте). Для этого нам нужно снова отыскать инструмент, который так успешно используют дети в первые годы жизни, – вопрос. Ито формулирует эту мысль очень просто: «Вы не сможете ничему научиться, если не будете спрашивать».

Вопросы – это наши козыри, которые легко бьют ответы. Об этом в последнее время говорят многие специалисты, в том числе Джон Сили Браун, бывший директор исследовательского центра Херох. Не так давно ставший сопредседателем Центра передовых научных идей международной консалтинговой фирмы Deloitte, Браун советует ведущим мировым компаниям, как сохранить лидирующие позиции в условиях нестабильной внешней среды. Кроме того, он пишет о том, как полностью пересмотреть подход к образованию в свете происходящих изменений, которые он называет «экспоненциальными».

Как сказал мне сам Браун, «все меняется так быстро, что мне приходится перестраивать даже свой подход к использованию всех этих технологий. Я ловлю себя на том, что задаю фундаментальные вопросы всех типов. И когда я это делаю, то осознаю, что очки, через которые пытаюсь увидеть окружающий мир, показывают мне неправильную картину и что мне нужно создать совершенно новую систему взглядов».

Проблема не только в скорости изменений, но и в объеме информации, которая обрушивается на нас со всех сторон из множества источников. Без фильтрующего устройства мы не сможем отличить важное и достоверное от неважного и ложного. Браун говорит, что в условиях перегруженности информацией «решающее значение приобретает контекст». «Главной становится ваша способность производить триангуляцию, смотреть на вещи с разных точек зрения и создавать собственные критерии выбора того, во что верить». Этот процесс может включать постановку всех видов второстепенных вопросов, таких как «*В чем скрытый смысл этой информации?*», «*Насколько она свежая?*», «*Как она связана с другой информацией, которую я нахожу?*».

Автор книг о маркетинге Сет Годин выдвигает аналогичную идею, когда пишет: «Новая общественная и профессиональная жизнь заставляет нас сомневаться во всем: в существующем положении вещей, в заявлениях рекламщиков и политиков. Но больше всего вопросов должно возникать по поводу того, что делать дальше».

### **Что, если мы замажем наши ошибки?**

Когда в 1950-е годы в моду вошли электрические пишущие машинки, в них стали использовать специальную ленту, которая затрудняла исправление ошибок – и на эту проблему обратила внимание Бетт Несмит Грэм. Она трудилась на двух работах: секретарем в банке днем (где ей приходилось много печатать) и коммерческим художником по вечерам. Однажды вечером Бетт спросила себя: «*Что, если я стану замазывать свои опечатки так же, как замазываю неудачные линии на эскизах?*» Она наполнила маленькую бутылочку краской на водной основе и принесла в банк. Ее чудесная смесь позволила без труда исправлять опечатки, и вскоре Бетт Грэм стала снабжать своей корректирующей жидкостью сотни других секретарш. Незадолго до своей смерти в 1980 году она продала права на Liquid

Paper почти за 50 миллионов долларов и половину этой суммы отдала своему сыну Майку Несмиту, члену музыкальной группы Monkees, который использовал ее для финансирования собственных инноваций в мультимедийной звукозаписывающей компании Pacific Arts.

Чтобы не увязнуть в сегодняшнем информационном болоте, нам, по мнению президента Бард-колледжа Леона Ботстейна, нужно обладать «способностью оценивать риск, распознавать демагогию и ставить под вопрос не только взгляды других людей, но и свои собственные предположения». Чем больше на нас обрушивается информации и «фактов» (которые могут быть или не быть таковыми), взглядов, призывов, предложений и возможностей выбора, тем острее мы нуждаемся в способности просеивать, сортировать, расшифровывать и разбираться во всем этом с помощью тщательно сформулированных вопросов.

Способны ли новые технологии помочь нам улучшить качество задаваемых вопросов? В большинстве случаев их лучше использовать для ответов на вопросы, а не для того, чтобы их задавать. Пикассо осознал эту истину пятьдесят лет назад, когда заявил: «Компьютеры бесполезны. Они могут только давать ответы».

Вместе с тем технологии могут предоставлять поразительные, инновационные ответы, способные изменить нашу жизнь, – если мы знаем, какие вопросы для этого нужно задать. У такого подхода потрясающий потенциал, что продемонстрировал суперкомпьютер Watson компании IBM. Его триумфальное появление в 2011 году на телевикторине «Риск» доказало, что он может отвечать на вопросы лучше человека. Сегодня IBM держит его на «сбалансированной диете», включающей, помимо прочих вещей, медицинскую информацию, чтобы он мог ответить практически на любой вопрос, который способен задать врач («Если у пациента наблюдаются симптомы А, В и С, на что это может указывать?»). Тем не менее сначала врач должен решить, что спросить, а уже затем поставить под вопрос ответ Watson, который может быть формально правильным, но лишенным здравого смысла.

Недавно я нанес визит суперкомпьютеру Watson и его программистам в главном исследовательском центре IBM, где эта машина, состоящая из множества серверов, располагается одна в подвальном помещении и тихо гудит, дожидаясь вопросов, которые ей предложат расщелкать как орехи. Моей целью было разузнать (адресуя вопросы не машине, а окружающим ее людям), сможет ли когда-нибудь Watson поменяться с нами ролями и начать задавать чертовски сложные вопросы *нам*. Хотя суперкомпьютер предназначен вовсе не для этого, его программисты отметили кое-что любопытное и многообещающее: по мере того как Watson все чаще общается с врачами и студентами-медиками, которые сейчас им пользуются, машина понемногу учит их задавать больше хороших вопросов, чтобы они могли вытянуть из нее необходимые им ответы. Тот факт, что машина развивает их умение задавать вопросы, означает, что Watson способен помочь им стать хорошими врачами.

## Устарело ли «знание»?

Сегодня суперкомпьютер Watson отвечает на вопросы лишь маленькой группы профессиональных медиков. Но со временем все врачи, а также все остальные люди будут иметь доступ к какому-нибудь облачному суперпоисковику, способному ответить почти на любой фактический вопрос с такой степенью точности, о которой мы сейчас можем лишь мечтать. Это еще больше усилит тенденцию повышения ценности вопросов и обесценивания ответов.

Нет сомнений в том, что новые технологии позволят закрыть проблему с ответами и нам больше не нужно будет, как раньше, забивать голову ненужными фактами. Как тут не вспомнить классический случай с Эйнштейном. Репортер берет у Эйнштейна интервью и перед уходом просит у него номер телефона. Эйнштейн тянется к телефонному справочнику и начинает искать в нем свой номер. Репортер спрашивает, почему человек такого колоссального ума не может его запомнить. Эйнштейн объясняет, что ему нет нужды заполнять свой разум информацией, которую легко можно найти.

В эпоху Google и Watson, когда базы данных хранят для нас значительную часть «знаний», многие критики ставят под вопрос мудрость системы образования, по-прежнему основанной на развитии способности учащихся запоминать факты. В их числе индийский просветитель Сугата Митра, который сделал это главной темой одной из конференций TED, задав провокационный вопрос: «Устарело ли “знание”?» Разумеется, он имел в виду не всякое знание, а всего лишь фактографическую информацию – сохраняемые факты, или ответы, – а такое «знание», может быть, в самом деле лучше оставить машинам, у которых объем памяти больше.

### **Почему тает мой шоколадный батончик? (И станет ли воздушной моя воздушная кукуруза?)**

В годы Второй мировой войны Перси Спенсер, инженер-самоучка, который возглавлял цех производства мощных электронных ламп в компании Raytheon, сфокусировал свои усилия на магнетроне – лампе, которая генерировала электромагнитное излучение и повышала мощность радара настолько, что позволяла американским бомбардировщикам засекал перископы немецких субмарин. Однажды, после того как Спенсер постоял какое-то время рядом с магнетроном, он обнаружил, что шоколадный батончик в его кармане растаял. Тогда он спросил себя: «*Можно ли использовать энергию радиоволн для приготовления пищи?*» Спенсер поместил рядом с лампой несколько сырых зерен воздушной кукурузы и вскоре уже жевал первый в мире «микроволновый» попкорн. В 1947 году Raytheon выпустила на рынок первые микроволновые печи Radarange, но потребовалось еще двадцать лет, прежде чем эти устройства стали умещаться на кухонном столе.

Пусть мы не можем соревноваться с технологиями в области хранения информации, зато нашим тузом в рукаве остается такая исключительно человеческая способность, как умение спрашивать. Пока Watson не будет наделен эквивалентами человеческой любознательности, креативности, навыками дивергентного мышления, воображением и способностью выносить суждения, он не сможет формулировать такие оригинальные,

парадоксальные и непредсказуемые вопросы, какие способен задавать инновационный мыслитель или даже обычный четырехлетний ребенок.

Но еще важнее то, что лишь эффективное спрашивание позволит нам уделить достаточно внимания ответам, которые приготовили для нас технологии, получить к ним доступ, опробовать варианты их использования и в конце концов решить, что с ними делать. Но для этого недостаточно запросить поисковик или войти в базу данных.

Сегодня тем, кто способен путешествовать по Всемирной паутине, доступны колоссальные ресурсы и возможности. Как отмечает директор медиалаборатории при Массачусетском технологическом институте Йойчи Ито, благодаря возможности подключаться к социальным сетям, онлайн-новостным источникам информации и цифровым сообществам человеку становится все проще справиться с серьезным вопросом, выступить с инициативой или развернуть общественное движение. Это можно сделать относительно быстро, «привлекая, по мере надобности, имеющиеся в Сети ресурсы: ответы, квалифицированные советы, партнеров, источники финансирования». Однако «самым эффективным способом привлечения поддержки из Сети является отправленный в нее запрос. И вам необходимо понять, как сформулировать вопрос, чтобы получить самый лучший ответ».

В свете сказанного следует признать, что для желающих вступить на путь спрашивания никогда еще не было более благоприятного времени, чем сейчас, когда есть так много мест, куда можно обратиться за информацией, помощью, идеями, обратной связью и где можно найти потенциальных соратников, проявляющих интерес к тому же вопросу.

Как отмечает Джон Сили Браун, эти времена экспоненциальных изменений способствуют процветанию всех, кто готов задавать вопросы. «Если у вас нет склонности к спрашиванию, вы боитесь изменений. Но если спрашивание, экспериментирование и соединение разнородных вещей и понятий не доставляет вам дискомфорта, то процесс изменения становится для вас увлекательным приключением. И если вы воспринимаете его как приключение, то срываетесь с места и бегом несетесь вперед».

# Почему все начинается с «почему?»

Когда Вэн Филлипс пошел своим собственным путем, он стал заниматься тем, что Браун называет «спрашиванием, экспериментированием и соединением». Он пересмотрел и изменил свой первоначальный вопрос «Почему?» – «Если они запустили человека на Луну, то почему я (не они!) не могу изготовить приличный протез?» – и начал глубоко погружаться в мир протезирования.

Чем больше знаний приобретал Филлипс, тем больше у него возникало вопросов: об используемых материалах («Почему дерево, когда так много лучших альтернатив?»), о форме («Почему протез ноги должен быть таким же массивным, как человеческая нога?»), о главной цели замены ампутированной конечности («Почему так много значения придается внешнему сходству протеза с человеческой ногой? Разве функциональность не является более важной?»).

Все это составляет первую стадию процесса инновационного спрашивания, начинающегося с осознания, формулирования и позиционирования первоначального вопроса, который ясно характеризует проблему и позволяет получить определенное представление о контексте. Я называю это стадией «Почему?», несмотря на то что не каждый вопрос, задаваемый в сложившейся ситуации, должен начинаться с этого слова. Тем не менее это как раз тот момент, когда человек обычно спрашивает:

- Почему сложилась конкретная ситуация?
- Почему она создает проблему, необходимость или возможность и для кого?
- Почему никто не обратил внимания на эту потребность или не решил эту проблему раньше?
- Почему лично вы (ваша компания или организация) желаете потратить больше времени на обдумывание этой проблемы и формулирование возникающих вокруг нее вопросов?

Ситуация, с которой столкнулся Вэн Филлипс, была в некотором отношении неординарной. Ему не нужно было искать свою проблему. Она возникла сама. Вэну не нужно было выяснять, кого она касалась и стоило ли тратить на нее время. Но, когда проблема появилась, Филлипс сделал свое «Почему?» проактивным (вместо того чтобы пассивно размышлять: «Почему это произошло со мной?»). Затем в процессе исследования природы и размеров проблемы он стал задавать еще больше вопросов «Почему?».

Когда люди, умеющие задавать инновационные вопросы, сталкиваются с ситуациями, далекими от идеальных, они задают вопросы «Почему?», пытаясь выяснить, чего не хватает. Часто эти вопросы порождаются повседневными ситуациями, такими как проблема «штрафов за просрочку», возникшая у Рида Хастингса перед тем, как он основал Netflix. Наблюдая за тем, как знакомые ему талантливые музыканты ведут борьбу за выживание, основатель Pandora Internet Radio и бывший музыкант Тим Вестергрэн задался вопросом, почему им так трудно привлечь аудиторию, которой они заслуживают. Соучредители Airbnb Джо Геббиа и его сосед по квартире Брайан Чески захотели узнать, почему у людей, приезжающих в их город в определенное время, возникают такие большие проблемы с размещением в отелях.

Работавший в New York Times обозреватель компьютерной техники Дэвид Поуг

рассказал о том, как очень многие вещи, ставшие сейчас неотъемлемой частью нашей повседневной жизни, такие как банкоматы, электронные документы и бутылочки с шампунем, начинались с одного и того же вопроса: «Технологические прорывы происходят, когда кто-нибудь, глядя на то, как принято делать какие-то вещи, спрашивает почему?»

Это явление не ограничивается историями об инновациях и изобретениях в бизнесе. Вопрос «Почему?» может стать первым шагом к изменению ситуации практически в каждой области. Преуспевающий юрист и автор бестселлеров Гретхен Рубин показала, как простой вопрос «Почему?» может быть применен к повседневной жизни и стать той искрой, которая ведет к значительным переменам. В один из дождливых дней, глядя из окна автобуса, Рубин спросила себя: *«Почему я недовольна своей жизнью?»* Она задумалась о природе счастья, исследовала эту тему и применила то, что она узнала, к собственной жизни и, что самое важное, к жизням других людей. Так родилось ее невероятно успешное мультимедийное предприятие, известное как «Проект “Счастье”».

### **Почему у игроков не выделяется больше мочи, чем обычно?**

Возникновение многих компаний и даже целых отраслей можно проследить до одного вопроса – но обычно эти вопросы не являются такими странными, как тот, что задал Дуэйн Дуглас, тренер команды Флоридского университета по американскому футболу. В 1965 году он подумал: *«Почему после матчей у игроков не выделяется больше мочи, чем обычно?»* Тренеру это было непонятно, поскольку он видел, что его игроки жадно пили воду у кромки поля. Но он не знал, что с потом у них выходило больше жидкости, чем восполнялось водой. Дуглас задал этот вопрос Роберту Кэйду, профессору кафедры нефрологии, который занялся составлением формулы напитка, способного замещать электролиты, потерянные в результате потоотделения. Рецепт Кэйда проверили на команде первокурсников, которые в тренировочном матче разгромили старшекурсников. Напиток получил название Gatorade (в честь аллигатора, служившего талисманом команды) и помог положить начало индустрии спортивных напитков, которая сегодня оценивается почти в 20 миллиардов долларов.

Мы можем и должны спрашивать «Почему?», когда речь идет о проблемах в карьере, семейных отношениях и местном сообществе – всегда, когда можно столкнуться с ситуацией, созревшей для изменения и улучшения: *«Почему моя карьера не продвигается так, как мне хотелось бы?»*, *«Если она продвигается, а счастья все равно нет, то почему это происходит?»*, *«Почему мой продукт или услуга не могут найти путь к потребителям, которым они должны были понравиться?»*, *«Почему с моим тестем так трудно ужиться?»*

Иногда люди, склонные задавать вопросы, ищут свои «Почему?» – вопросы, которыми они могут заняться и на которые могут найти ответ, – на стороне. Для описания этого занятия придуман специальный термин – «поиск проблем». Хотя желание искать проблемы может показаться странным, бизнес-консультант Мин Басадур, обучающий руководителей ведущих компаний навыкам поиска проблем, считает это одним из самых важных дел, которыми должен заниматься каждый налаженный бизнес – и крупный, и мелкий.

Как отмечает Басадур, если вы сумеете найти проблему раньше других, а затем успешно ответить на касающиеся ее вопросы, то сможете создать новое предприятие, новую карьеру или отрасль. Данный подход применим и ко всей жизни в целом: если вы будете отыскивать

проблемы прежде, чем они станут очевидными и достигнут критического уровня, то у вас появится возможность заниматься ими в тот период, когда они пока еще предлагают возможности для улучшения и обновления.

Один только вопрос «Почему?» без совершения каких-либо действий может быть источником стимулирующей мысли или разговора, но обычно не вызывает изменений. (Основная формула: *Спрашивание + Действие = Инновация.*) Изменение знака «плюс» на «минус» дает другую формулу: *Спрашивание – Действие = Философия.* Наблюдая за тем, как люди, умеющие спрашивать, решают проблемы, я заметил одну общую модель:

- Человек сталкивается с ситуацией, далекой от идеальной, и задает вопрос «Почему?».
- У человека начинают появляться идеи насчет возможных улучшений и решений – обычно они возникают в форме возможностей, связанных с вопросами «Что, если?..».
- Человек хватается за одну из этих возможностей и пытается использовать ее или сделать реальной. Для этого обычно нужно выяснить «Как?».



Такая последовательность («Почему? Что, если?.. Как?») является базовой и частично соответствует нескольким существующим моделям процесса творческого решения проблем. Например, современные теории «проектного мышления», используемые компанией IDEO и другими ведущими дизайнерами для системного решения проблем, включают процесс, который начинается с формулирования проблемы и сбора дополнительной информации о ней (что похоже на мою стадию «Почему?»), затем переходит к генерированию идей (что соответствует стадии «Что, если?..») и завершается проверкой и реализацией этих идей на практике (что можно приравнять к стадии «Как?»). Аналогичную последовательность – переход от понимания проблемы к воображаемым возможным решениям, а затем к осуществлению этих возможностей – можно наблюдать в методах творческого решения



проблем, которые использует бизнес-консультант Мин Басадур (а он, в свою очередь, заимствует кое-что из более ранних методов, разработанных малоизвестным, но легендарным Институтом креативного решения проблем). Элементы этого подхода можно обнаружить даже в классическом четырехэтапном процессе креативного поведения – подготовка/инкубация/озарение/проверка, – который почти век назад разработал британский психолог Грэм Уоллес.

Иначе говоря, стадии процесса спрашивания вовсе не случайно располагаются именно в том порядке, который предлагается в данной книге. Этот порядок соответствует полученным за долгие годы знаниям о том, как лучше всего справляться с проблемами и находить возможные решения. Кроме того, он основан на наблюдениях за тем, как многие из представленных в данной книге людей, владеющих искусством спрашивания, использовали этот процесс поиска инновационных решений.

Последовательность «Почему? Что, если?.. Как?» предлагает упрощенный подход к спрашиванию. Это попытка придать хотя бы видимость упорядоченности процессу спрашивания, который по самой своей природе является хаотичным и непредсказуемым. Путь спрашивания неизбежно приведет вас к неизвестному (что и должен сделать), но если вы будете чувствовать, какого рода вопросы следует задавать на разных стадиях этого пути, то в вашем распоряжении окажется хотя бы несколько дорожных указателей. В этом и заключается красота процесса в целом: он может не дать вам никаких ответов или решений, но, как сказал один из обладателей проектного мышления, наличие этого процесса помогает вам совершать следующие шаги, поэтому, «даже когда вы не знаете, что делаете, вы все равно знаете, что делать».

## Как вы переходите от спрашивания к действию?

В какой-то момент Вэн Филлипс перешел от стадии «Почему?» к стадии «Что, если?..». В то время он работал в индустрии протезирования и проводил свой собственный контекстный поиск (задавал вопросы специалистам как коллега, в рабочей обстановке), стараясь понять, как ведутся дела в этом бизнесе, чтобы впоследствии задавать более толковые вопросы.

Тем не менее, даже когда Филлипс стал набираться опыта в области протезирования, он пытался сохранить изначальную точку зрения аутсайдера. В ходе работы над проектом наставник посоветовал ему пойти в патентное бюро и отыскать там все изобретения, связанные с протезированием ног. «Я не собираюсь засорять голову идеями других людей. Я иду своим собственным путем и не хочу следовать по чьим-то стопам», – сказал Вэн.

Филлипс не торопился. Он не искал быстрых ответов от экспертов, так как считал, что, «если дать разуму время и пространство, он станет решать проблему по-своему и непременно обнаружит интересные возможности, заслуживающие внимания». Постепенно эти возможности стали появляться в его поле зрения. На стадии «Что, если?..» воображение начинает работать независимо от того, ощущаете вы это или нет. Когда разум достаточно долго занимается какой-то проблемой или вопросом, то обычно отыскивает возможности, которые в конечном итоге могут привести к ответам, но на этой стадии ему все еще приходится иметь дело со спекулятивными предположениями, непроверенными гипотезами и неясными озарениями. (Озарения иногда называют моментами эвристических решений, но это означает, что с проблемой удастся справиться в один миг. В реальности озарения чаще всего приходят в форме вопросов «Что, если?..» – блестящих возможностей, которые не подвергались проверке и открыты для изучения.)

Изучение возможностей «Что, если?..» – это увлекательная, творческая стадия спрашивания, на которой не следует торопиться. Сегодня идея «дать вопросу отлежаться» может показаться странной, поскольку мы привыкли получать ответы быстро и маленькими порциями. Стюарт Файрстейн в своей книге «Невежество» призывает нас остерегаться этой привычки. *«Не слишком ли сильно мы увлекаемся ответами?»* – спрашивает он. – *«Может быть, мы боимся вопросов, особенно тех, что висят над нами уже довольно долго?»*

Часто самое худшее, что можно сделать с трудным вопросом, – это попытаться ответить на него слишком быстро. Когда разум открывает возможности «Что, если?..», эти свежие идеи требуют времени, чтобы приобрести окончательную форму. Нередко они становятся результатом соединения существующих идей необычными и интересными способами. Одним из первых приверженцев этой формы комбинаторного мышления был Эйнштейн. Сегодня этот тип мышления повсеместно признается одним из главных источников креативности. Поскольку в нем используются соединения, вопросы и предположения, я предпочитаю называть его *соединительным изысканием*.

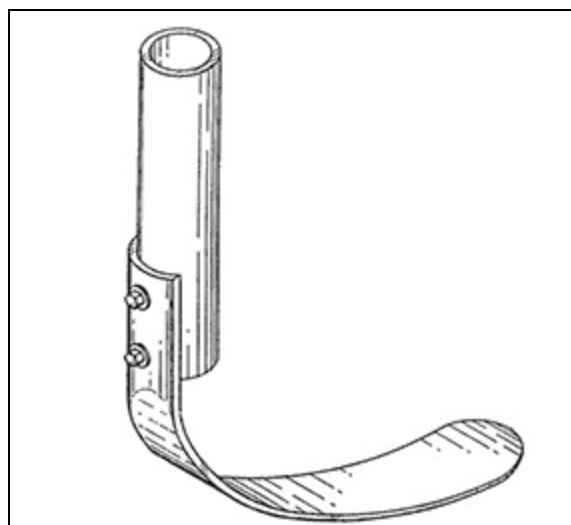
Когда Вэн Филлипс, по его собственному выражению, «по колено увяз» в проекте создания протеза, то стал проводить массу интересных и необычных соединительных изысканий. Например, он начал задумываться о пружинящей силе трамплина для прыжков в воду и спрашивать себя: *«Что, если я смогу каким-то образом воспроизвести движущее усилие трамплина в протезе?»* Вэн узнал много полезного о движениях ног животных, в частности о том, как мощные сухожилия задних ног гепарда производят поразительное

пружинящее усилие при каждом сгибании, и задал вопрос: «*Что, если бы нога человека была больше похожа на ногу гепарда?*»

### **Что, если бы ветровые стекла автомобиля могли моргать?**

В 1902 году туристка из Алабамы Мэри Андерсон заметила, как вагоновожатый нью-йоркского трамвая попытался что-то разглядеть через залепленное снегом ветровое стекло, и задалась вопросом: «*Почему кто-нибудь не создаст устройство, счищающее снег?*» (Этим «кем-то», разумеется, стала сама Мэри – изобретатель первого в мире устройства для очистки ветровых стекол.) Шестьдесят лет спустя Боб Кернс создал современные автомобильные дворники благодаря своему собственному новому вопросу. Недовольный тем, что во время сильного ливня и морозящего дождя дворники двигались с одинаковой скоростью, Кернс спросил себя: «*Почему дворники не могут работать так же, как мои веки, моргая с необходимой скоростью?*» Он трудился над своей идеей «стеклоочистителя с переменным режимом работы» в собственном подвале и создал простое и элегантное электронное устройство, которое позволяло при изменении погоды регулировать режим работы дворников. (Печальная история о том, как «Большая тройка» автомобильных концернов украла его изобретение, была рассказана в фильме 2008 года «Проблеск гениальности».)

Кроме того, он использовал мысленную связь с одним давним воспоминанием. У его отца был китайский меч с клинком в форме буквы «С». В детстве Филлипс восхищался этим мечом, потому что изогнутый клинок был более прочным и гибким, чем прямой. Это помогло его разуму увидеть свежую возможность: «*Что, если отказаться от традиционной L-образной формы соединения голени и стопы, а также от пятки и создать протез в форме одной плавной, непрерывной кривой от голени до пальцев ног?*» Эта конструкция и правильно подобранные материалы позволят придать протезу эластичность сухожилий гепарда и пружинистость трамплина. На таком протезе ампутанты смогут не просто ходить, а бегать и прыгать.



***Протез Филлипса***

Возможности вопросов «Что, если?..» чрезвычайно велики. Они являются семенами инноваций. Но преодолеть расстояние от идеи до реализации одним прыжком не получится,

даже если на вашей стороне динамические характеристики пружинящей силы. Отличительной чертой людей, умеющих задавать инновационные вопросы, является порождаемая упорством и решимостью способность придавать своим идеям конкретную форму и воплощать их в реальность. Это происходит на завершающей и решающей стадии спрашивания, когда вы уже задали все «Почему?», обдумали все «Что, если?..» и теперь должны определить: «*Как мне осуществить это на практике?*» Это стадия действий, но их движущей силой все равно остаются вопросы, хотя теперь они приобретают практический характер:

*«Как решить, какая из идей мне больше всего подходит?»*

*«Как начать проверку этой идеи, чтобы посмотреть, что работает, а что нет?»*

*«Если окажется, что она не работает, как я смогу найти ошибку и исправить ее?»*

Сегодня большинство из нас находятся в лучшем, чем когда-либо раньше, положении для совершения действий, основанных на идеях или вопросах. Мы можем использовать компьютерные графические программы, размещать на YouTube видео своих действий, создавать сайты для бета-тестирования, подключаться к соцсетям в поисках помощи или даже выставить проект на сайте Kickstarter, чтобы привлечь средства для финансирования наших усилий, направленных на решение проблемы или создание чего-то нового.

Когда Филлипс работал над своей искусственной ногой, у него не было таких ресурсов. Он вручную готовил чертежи, а затем лепил глиняные прототипы у себя в подвале. Оттуда Вэн карабкался вверх, на кухню, чтобы закалить в духовке детали своей суперноги. «Я нагревал части между 20-килограммовыми раскаленными плитами в своей духовке и постоянно обжигался», – признался он мне.

Филлипс создал около трехсот прототипов Flex-Foot, и «многие из них ломались сразу, как только я опирался на них всем весом». Каждый раз, когда протез ломался, он анализировал неудачу, задавая вопросы: «*Почему он сломался?*», «*Что, если я изменю состав композитного материала?*», «*Насколько прочным окажется новый вариант?*» Всякий раз, падая, Филлипс приземлялся чуть дальше от места старта и ближе к успеху. Неудачи неуклонно продвигали его вперед.

Протез Flex-Foot, созданный Филлипсом, в середине 1980-х годов произвел революцию в индустрии протезирования. Линия Flex-Foot включала разнообразные протезы разного предназначения, но ее самой потрясающей моделью была Cheetah («Гепард»), в которой он соединил свойства совершенно разных объектов (трамплина для прыжков в воду, ноги животного и изогнутого китайского меча). Плавные изгибы протеза изменили наши представления о протезах, их внешний вид и возможности ампутантов. Используя изобретение Филлипса, один ампутант покорил Эверест, Эйми Маллинс стала первой женщиной-спринтером без обеих ног, выступившей за Джорджтаунский университет в первенстве Национальной студенческой спортивной ассоциации по легкой атлетике, а самый известный бегун, южноафриканец Оскар Писториус, выступил на двух протезах Cheetah на Олимпийских играх 2012 года. Что же до самого Филлипса, то его искусственная нога –

полученный за несколько десятков лет ответ на его первоначальный вопрос – позволила ему вернуться к одному из самых страстных увлечений: теперь он каждый день совершает пробежки по пляжу возле своего дома в Мендочино.

В свободное от пробежек время Филлипс упорно трудится над созданием новых моделей искусственных конечностей, позволяющих достигать большего меньшими усилиями. Почти сразу после создания модели Cheetah он стал спрашивать себя: *«Почему протез должен стоить так дорого?», «Что, если модифицировать конструкцию, используя новые материалы и технологические процессы, так, чтобы протез стал доступен большему количеству людей?», «Как я смог бы осуществить эту идею?»*

Если человек умеет спрашивать, то каждый ответ, который он получает, приносит с собой новую волну вопросов. Потребность постоянно задавать вопросы является для людей такой же естественной, как потребность дышать. Но как они становятся такими? И почему количество таких людей не растет так быстро, как хотелось бы?

## **Глава 2. Почему мы перестаем спрашивать?**

**Почему дети задают так много вопросов? (И как мы *на самом деле* к этому относимся?)**

**Почему способность спрашивать «падает с обрыва»?**

**Может ли обучение в школе строиться на вопросах?**

**Кто имеет право задавать вопросы на уроке?**

**Если умение спрашивать даровано нам от рождения, тогда почему нас нужно этому учить?**

**Можем ли мы сами научить себя задавать вопросы?**

## Почему дети задают так много вопросов? (И как мы на самом деле к этому относимся?)

Несколько лет назад американский стендап-комик Луи Си Кей написал для своего выступления монолог, посвященный детям и их склонности задавать вопросы. Монолог начинается с описания матери, пришедшей с маленьким ребенком в McDonald's. Когда ребенок спросил, почему небо голубое, а мамаша рявкнула: «Заткнись и ешь свою картошку!» Луи объясняет аудитории, что ее реакция, конечно, может показаться жесткой, но ее оправдывает тот факт, что «взрослый человек не способен ответить на вопросы детей. Они не принимают никаких ответов». Если вы попытаетесь ответить, то лишь попадете в бесконечный круг вопросов «Почему?». В качестве иллюстрации комик приводит разговор с собственной дочерью.

Начинается он довольно невинно («Папа, почему мы не можем пойти на улицу?»), но затем Луи приходится объяснять, почему идет дождь, почему образуются тучи, почему он не *знает*, почему образуются тучи, почему он не выучил этот урок в школе, почему его родители не заботились о его образовании и почему их родители были такими же плохими. В итоге все сводится к тому, что Луи пытается объяснить ребенку, почему «мы одни во Вселенной и всем на нас наплевать». Разговор неизбежно завершается тем, что он заявляет своему ребенку: «Заткнись и ешь свою картошку!»

Эта сценка прекрасно подтверждает истинность того, с чем каждый родитель – или любой, кто находится рядом с ребенком определенного возраста, – сталкивается снова и снова. Однако смешной ее делает безжалостно честное описание беспомощности того, кому приходится отвечать на вопросы. Взрослый человек приходит в отчаяние, теряет уверенность, осознает свое невежество и ничтожность – и все из-за этого безобидного слова «почему». Как ясно дает понять Луи Си Кей, мы можем сколько угодно восхищаться любознательностью детей, но в какой-то момент нам просто не хватает сил выслушивать их вопросы.

Возможно, нас просто выводит из себя неутомимость, с которой маленькие дети занимаются расспросами. По словам детского психолога Пола Харриса, исследования показывают, что за период от двух до пяти лет ребенок задает примерно 40 тысяч вопросов. За эти три года, отмечает Харрис, происходит заметный сдвиг в характере расспросов: от простых, фактических вопросов (например, по поводу того, как называется предмет) ребенок переходит (к трем годам жизни) к первым просьбам что-то ему объяснить. К четырем годам львиная доля вопросов задается, чтобы получить объяснения, а не просто факты.

Такие вопросы способствуют стремительному развитию мозга. Используемая в Вашингтонском университете новейшая технология сканирования мозга показывает, как в мозге ребенка формируются связи (некоторые моменты этого лабораторного исследования отображены в увлекательном фильме Тиффани Шлейн «Сила мозга. От нейронов к нейросетям»). Лабораторные сканеры фиксируют в мозге маленьких детей взрывное формирование связей между нейронами (синапсов), общее количество которых достигает почти квадриллиона, что в три с лишним раза больше, чем в мозге взрослого человека. Детский мозг постоянно соединяет стимулы, или мысли. Создание этих ментальных связей вызывает у ребенка стремление получать больше информации и разъяснений путем

спрашивания.

Дело не в том, что постановка вопроса не требует от ребенка никаких усилий. Харрис называет это действие «последовательностью сложных ментальных маневров». Процесс начинается с понимания ребенком того, что он чего-то не знает. Помимо прочего, заданный вопрос означает, что ребенок осознает возможность получения различных ответов: «Когда они спрашивают, что будет на обед, то могут представить, что им предложат суп или макароны, – пишет Харрис в своей книге “Как поверить в то, что вам говорят” (“Trusting What You’re Told”). – Если вы не способны представить более чем один возможный способ существования вещей в мире, зачем тогда задавать вопрос?» И наконец, это означает, что ребенок нашел эффективный способ заполнить пробел в своих знаниях – спрашивая того, кто может это знать.

Отправляясь в рискованное путешествие по внешнему миру – а синапсы в их головах неутомимо генерируют нейронные разряды, – дети постоянно сталкиваются с вещами, которые не могут классифицировать. Детский невролог Стюарт Мостофски считает, что у них еще не сформировались «ментальные модели», позволяющие категоризировать данные. Вот почему они используют вопросы как просьбу помочь им справиться с громадным объемом работы, необходимой для того, чтобы рассортировать окружающие вещи по категориям, дать им названия и разложить по соответствующим ящикам в картотеке мозга.

### **Почему небо голубое?**

Возможно, это чисто детский вопрос, один из тех, что в какой-то момент задают каждому родителю. Если вам трудно на него ответить, знайте, что оказались в хорошей компании. Ответ на него в течение многих веков искали многие великие умы – от Аристотеля до Исаака Ньютона. Психолог из Гарварда Николас Кристакис, участник проекта Edge, объединяющего людей, работающих на переднем крае научных исследований, отмечает заслугу Ньютона и его экспериментов с преломлением света, которые впервые показали, что «белый свет можно разделить на составляющие его цвета». Но из этого неизбежно вытекает другой вопрос: *«Почему при преломлении световых лучей в наши глаза попадает больше синего цвета?»* В конце концов ученые выяснили, что способ взаимодействия падающего света с молекулами газа в воздухе заставляет свет синей части спектра рассеиваться сильнее. Тем временем биологи обнаружили еще один способствующий фактор: наши глаза более восприимчивы к синему цвету. Кристакис считает данный пример яркой иллюстрацией того, какая значительная часть мира науки может заключаться «в вопросе маленького ребенка».

Когда инноваторы говорят о преимуществах «разума новичка», которые руководитель медиалаборатории Массачусетского технологического института Йойчи Ито называет неотенией, они имеют в виду состояние разума, позволяющее видеть вещи, не получившие названий и не подвергавшиеся категоризации. После того как вещи получают названия и заносятся в картотеку, они становятся известными величинами – и мы перестаем о них думать и даже замечать.

Где-то между четырьмя и пятью годами дети идеально справляются с процессом спрашивания: они обладают необходимыми языковыми навыками, чтобы задавать вопросы, их мозг все еще работает в экспансивном, соединительном режиме, и они видят вещи,



которые не ассоциируются с названиями или предположениями. Они становятся непревзойденными исследователями.

Астрофизик и популяризатор науки Нил Деграсс Тайсон называет маленьких детей прирожденными учеными, потому что они разрушают устоявшиеся представления и совмещают несовместимое. Кроме того, доктор Харрис из Гарварда отмечает у них качества антропологов: они не просто проводят эксперименты, но и задают вопросы окружающим их людям.

Многие склонны думать, что дети не обращают особого внимания на ответы. Как отмечает Луи Си Кей в монологе «Почему?», независимо от того, что вы ответите, они все равно будут задавать вопросы снова и снова. Но на самом деле ответы имеют для них очень большое значение. Ученые из Мичиганского университета установили, что, когда дошкольники спрашивают: «Почему?», – они не просто пытаются досадить взрослым или продолжить разговор, а «хотят добраться до самой сути вещей». Когда в ходе недавнего исследования детям предоставляли доходчивые объяснения, они либо соглашались и были довольны, либо задавали уточняющий вопрос. Но если они не получали удовлетворительного ответа, то чаще всего выражали недовольство и повторяли первоначальный вопрос.

Как отмечает преподаватель INSEAD и эксперт в области спрашивания Хэл Грегерсен, если внимательно понаблюдать за тем, что происходит, когда дети задают взрослым вопросы, становится ясно, что «причина, заставляющая детей снова и снова спрашивать: “Почему?”, – часто заключается в том, что мы не понимаем их вопросов или просто не слушаем. Продолжая спрашивать, они пытаются сказать нам: *“Вы меня не слышите. Вы не понимаете, о чем я спрашиваю”*».

Когда дети начинают посещать дошкольные воспитательные учреждения, в их манере спрашивать происходят любопытные изменения. Дошкольники оказываются в стимулирующей среде, где их окружают другие, такие же любознательные дети, и получают свободный доступ к взрослому педагогу, обученному отвечать на вопросы, что на первый взгляд можно считать идеальными условиями для спрашивания. Несмотря на это, они сразу же начинают задавать меньше вопросов. Как отмечает доктор Харрис, это подтверждается результатами исследований, проводимых в условиях различных культур по всему миру. По его мнению, тут срабатывает фактор комфортности, поскольку дома, общаясь с родителями, дети задают вопросы охотнее, чем в дошкольных учреждениях.

Но даже в такой обстановке дошкольники задают вопросы чаще, чем школьники. В большинстве дошкольных учреждений условия среды менее структурированы и позволяют заниматься играми и исследованиями в более произвольной форме, что, возможно, помогает детям сохранять предрасположенность к расспросам и обучению.

Интересно отметить, что чем больше дошкольные учреждения стараются походить на обычные школы (чем больше они нагружают детей информацией и ответами на вопросы, которых те не успели задать), тем сильнее это подавляет их естественную любознательность. Детский психолог Элисон Гопник открыто критикует тенденцию превращения дошкольных учреждений в школы, которую поддерживают чрезмерно честолюбивые родители и (по крайней мере, в Соединенных Штатах) федеральные законодательные акты, требующие стандартизации дошкольного обучения.

По мнению Гопник, когда мы начинаем учить слишком многому и слишком быстро, то тем самым непреднамеренно лишаем детей возможности задавать вопросы и заниматься исследованиями, которые в противном случае они могли бы проводить самостоятельно.

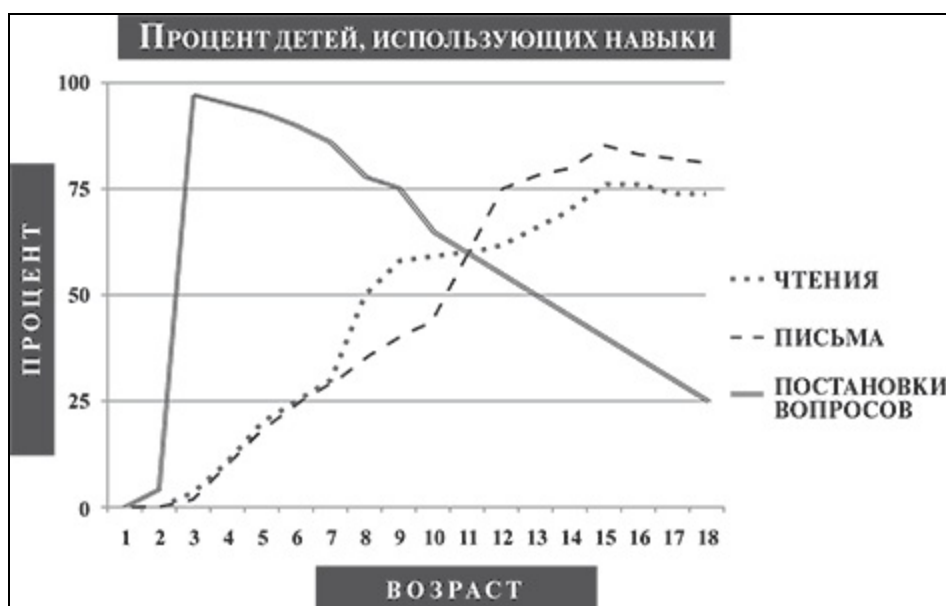
«Маленькие дети – это институт исследования и развития человечества», – говорит Элисон Гопник. Когда им позволяют проводить исследования – задавать и анализировать свои собственные вопросы, используя различные формы экспериментирования и не следуя строгим инструкциям, – они проявляют больше креативности и любознательности.

Гопник отмечает, что дети получают знания почти так же, как ученые, – в ходе проведения исследований и экспериментов – и что нам следует опасаться тенденции к повышению степени структурированности и академичности программ обучения в раннем возрасте. Когда дети поступают в начальную школу, последствия такой академической жесткости начинают проявляться довольно быстро и их склонность задавать вопросы стремительно снижается.

## Почему способность спрашивать «падает с обрыва»?

В 2010 году Кюн Хи Ким, профессор колледжа Уильяма и Мэри, отметила, что результаты проводимых в школах Соединенных Штатов тестов на креативность с использованием хорошо известной системы Торранса начали снижаться в 1990 году и с тех пор эта тенденция продолжается. Данное открытие вызвало волну статей в американских СМИ, включая опубликованную в журнале Newsweek передовицу под названием «Кризис креативности», посвященную сложной задаче решения этой проблемы путем совершенствования методики обучения детей творческому мышлению. Среди пространственных рассуждений о креативности и нейробиологии, охватывающих темы работы нейросетей, отличий функций правого и левого полушарий, взаимоотношений между дивергентным и конвергентным мышлением, я обнаружил погребенную в глубинах статьи строчку, которая, на мой взгляд, отражала самую суть предмета: «В период обучения в дошкольных учреждениях дети задают своим родителям в среднем около 100 вопросов в день. К моменту перехода в промежуточную школу они практически перестают спрашивать».

Если вы построите график того, что происходит со способностью детей задавать вопросы (это сделал Институт правильных вопросов на основании данных Национальной оценки прогресса в образовании за 2009 год), он будет выглядеть так, словно способность спрашивать (обозначенная на графике сплошной линией) падает с обрыва, несмотря на то что использование навыков чтения и письма стабильно поднимается вверх на протяжении всех лет обучения.



Само по себе это стремительное падение может не вызывать особой тревоги: когда дети начинают читать, писать (а также набирать СМС и гуглиться), у них исчезает необходимость задавать так много вопросов, как раньше. Но проблема в том, что как только они перестают спрашивать, то сразу же теряют интерес к учебе. Измерение уровня увлеченности школьников учебной работой, проведенное Институтом Гэллапа, показывает, что такое же «падение с обрыва» происходит в течение всех лет обучения в школе (после публикации этих данных в 2013 году, в тот самый момент, когда Америка оказалась на краю «фискального обрыва», автор нашумевших книг об изменениях в современном обществе Дэниел Пинк задал в своем блоге вопрос: «Может ли “школьный обрыв” быть опаснее “фискального обрыва”?»).



Это указывает на возможную связь (о существовании которой могут рассказать многие учителя без каких-либо формальных исследований) между количеством задаваемых учениками вопросов и их интересом к учебе. Ситуация чем-то напоминает проблему курицы и яйца: дети перестают спрашивать, потому что теряют интерес к учебе, или они теряют интерес к учебе, потому что их природная любознательность (и неумное желание спрашивать) каким-то образом подавляется?

Я задавал этот вопрос многим детским психологам и неврологам, а также учителям и экспертам по образованию. Совершенно ясно, что по мере взросления на способность спрашивать и любознательность воздействуют разные факторы. Примерно в пять лет мозг начинает избавляться от некоторых нейронных связей, которые стремительно формировались в первые несколько лет жизни. Этот синаптический прунинг может привести к снижению способности спрашивать и ослаблению интереса к окружающему миру. Кроме того, по мере формирования у нас ментальных моделей этого мира – в результате классификации и категоризации – потребность спрашивать «Что это?» неуклонно падает.

Но многие преподаватели и специалисты в области обучения утверждают, что современная система образования не поощряет, не прививает навыки спрашивания, а в некоторых случаях даже не *терпит* его. Гарвардский эксперт, бывший школьный учитель Тони Вагнер говорит: «Почему-то мы считаем целью школьного образования развитие у вас способности давать больше “правильных ответов”, чем может дать ваш сосед. За неправильные ответы мы наказываем. И занимаемся этим очень усердно – особенно сейчас, когда методика обучения нацелена на подготовку к тестам, – что у нас не остается времени на вопросы, выходящие за рамки учебной программы».

Вагнер рассказал, что часто присутствует на школьных уроках, чтобы понаблюдать за динамикой спрашивания. «На уроке науки в седьмом классе один мальчик начал задавать разного рода вопросы о Вселенной и звездах, а учитель постоянно обрывал его и говорил: “Послушай, тема нашего урока – планеты, и пока тебе нужно запомнить только это”. На

меня это произвело сильное впечатление. По сути, учитель пытался сказать: «На уроке мы не можем тратить время на вопросы, потому что тогда я не успею осветить все запланированные ответы»».

Честно говоря, в таких условиях многие учителя чувствуют себя беспомощными. Как жаловалась одна учительница средней школы из Калифорнии, «власти штата издают так много нормативов по использованию концептуальной методики обучения, что мне не хватает времени на то, чтобы побуждать учеников задавать вопросы об окружающем мире. А это я считаю самым ценным».

### **Почему мы хотим, чтобы дети в классе «сидели смирно»?**

Как все нормальные двенадцатилетние дети, ученики одной из школ в пригороде Миннеаполиса постоянно ерзали, вертелись и толкались за партами: их переполняла энергия, и необходимость держать ее под контролем заставляла детей так сильно фокусироваться на том, чтобы сидеть смирно, что им было трудно сосредоточиться на учебе. Их учительница Эбби Браун задалась вопросом: «*А что, если не требовать от них сидеть смирно?*» Из материалов последнего исследования, проведенного в клинике Майо, она узнала о методике обучения с предоставлением значительной свободы действий, позволяющей детям двигаться на уроках. Тогда Браун помогла сконструировать новый тип школьной парты с высоким сиденьем, на котором ученик находится в полустоячем положении и получает большую свободу движений. Когда учеников усадили за парты нового типа, у них сразу повысился уровень внимания, а рационализаторское предложение Браун внедряется в других классах школы.

Доминик Рэндольф, директор элитной частной школы Riverdale Country School в Нью-Йорке, характеризует положение дел во многих сегодняшних школах, используя корпоративный термин «ориентация на продукт». Под давлением требований улучшить результаты тестов они пытаются внедрять методы эффективного ведения бизнеса в процесс, призванный довести до учеников как можно большее количество информации в строго определенные сроки, почти или совсем не оставляя им времени для спрашивания.

Когда учителя подвергаются давлению, заставляющему их следовать указаниям сверху, они могут стать менее восприимчивыми к идеям и вопросам учащихся, что и было продемонстрировано в ходе одного увлекательного эксперимента. Психолог Сьюзен Энгел разделила преподавателей на две группы и позволила одной проводить лекции в произвольной форме, а другой «настоятельно рекомендовала» следовать учебной программе. Когда ученики высказывали собственные идеи, учителя из первой группы поощряли их активность. Участники второй группы говорили что-нибудь вроде «Помолчи. Этого нет в программе». Энгел пришла к выводу, что «учителя чрезвычайно восприимчивы к внешнему воздействию. Понимание ими цели обучения напрямую воздействует на то, как они реагируют на спонтанные попытки детей самостоятельно исследовать предмет».

В последние годы появляется все больше проблем, связанных с перегруженной учебной программой и «натаскиванием на тесты», но в главной проблеме учебных заведений, где заученным на память ответам отдается предпочтение перед творческими вопросами, нет ничего нового. Некоторые специалисты считают, что она коренится в системе образования,

которая создавалась в другое время – в индустриальную эпоху – и для других целей.

Как отмечают многие критики системы образования, учебные заведения большинства промышленно развитых стран не предназначены для развития творческого мышления и умения спрашивать – их главной целью является подготовка наемных работников.

В книге «Прекратите воровать мечты» Сет Годин пишет: «Наши деды и прадеды строили школы для того, чтобы научить людей всю жизнь быть продуктивной рабочей силой, являющейся частью индустриального общества. И у них получилось».

Существующая система образования придает главное значение повиновению и механическому запоминанию базовых знаний – отличным качествам для наемного работника. (Аниматор и создатель мультсериала «Симпсоны» Мэтт Грейнинг сказал об этом следующим образом: «Похоже, что главное правило традиционных школ – смиренно сидеть ровными рядами, что идеально подходит для работы взрослых людей в скучном офисе или на фабрике, но не способствует образованию».)

И не способствует спрашиванию: пока школы будут ходить на фабрики, желание учащихся спрашивать о том, «как устроен мир», будет считаться проявлением непокорности. Это вызывает (во всяком случае, у меня) не совсем политкорректный вопрос: *«Если школы строились по образцу фабрик, то не создавались ли они для того, чтобы подавлять желание задавать вопросы?»*

Рассуждая логически, в период перехода от индустриального общества к предпринимательскому нам следовало сменить фабричную, основанную на повиновении модель обучения в школах на новую, основанную на умении спрашивать. Но несмотря на то, что мир изменился и вместе с ним изменились рабочие места, старая модель образования эволюционировала не слишком сильно – и по большей части не адаптировалась к потребности современной экономики в более креативных, независимо мыслящих «работниках».

Годин и другие верят, что попытку модернизировать старые модели школьного обучения следует начинать с постановки программных вопросов о цели образования. В качестве отправной точки Годин предлагает вопрос: *«Для чего нужны школы?»* (его можно сформулировать иначе: *«Для чего мы вообще посылает своих детей в школу?»*).

Невзирая на жаркие дебаты вокруг реформы образования (дискуссии о конфликтных моделях школ, конкурирующих философиях обучения, различных идеях тестирования, составления учебных программ и аттестации учителей), этот фундаментальный вопрос, способный помочь расширить рамки обсуждения, почти никогда не поднимается.

Если мы пока оставим в стороне вопрос Година, хотя на него еще никто не дал исчерпывающего ответа, многие согласятся с тем, что, по крайней мере, часть ответа можно сформулировать так: *«Готовить из учащихся граждан, способных приносить пользу обществу в XXI веке».*

Отсюда вытекает еще один фундаментальный вопрос: *«Какой подготовки требуют от граждан современные рабочие места и общество, то есть какого рода навыки, знания и способности необходимы, чтобы приносить пользу и добиваться личного благополучия?»*

Ответить на это тоже трудно, но многие из тех, кто изучает потребности эволюции требований к работникам с точки зрения образования (а на переднем крае этих исследований находятся Тони Вагнер и Джон Сили Браун), сходятся в том, что этому новому миру нужны граждане, наделенные способностью к самообучению, творческие, изобретательные и умеющие адаптироваться к постоянным изменениям. Как Вагнер, так и

Браун ставят спрашивание на первое место в списке ключевых навыков выживания в новых условиях рынка.

(А как быть с навыками, которые *не* нужны в этой новой среде? Например, со способностью заучивать и воспроизводить факты, поскольку новые технологии предоставляют многие из этих фактов, избавляя нас от необходимости запоминать. Отсюда следует еще один провокационный вопрос Година: *«Следует ли нам прекратить неудавшийся эксперимент обучения путем изложения фактов?»*)

Если мы просто сосредоточимся на вопросе «Почему?», касающемся предназначения школ, если согласимся с тем, что одной из их главных целей является предоставление гражданину XXI века возможности всю жизнь продолжать учиться и адаптироваться к постоянным изменениям, и если признаем способность эффективно спрашивать одним из самых важных навыков выживания, тогда все это естественным образом вызовет следующие вопросы:

*«Что, если бы наши школы могли развивать у учащихся способность продолжать образование в течение всей жизни и лучше приспосабливаться к изменениям, обучая их искусству спрашивания?»*

*«Как нам создать такие школы?»*

Чтобы приступить к ответам на эти вопросы (пытаясь вообразить завтрашнюю школу с «запеченным» внутри нее искусством спрашивания), будет полезно оглянуться назад и посмотреть на Гарлем периода 1970-х, где присланная на замену учительница Дебора Мейер стала директором школы и создала радикальную модель, способствующую спрашиванию.

## Может ли обучение в школе строиться на вопросах?

В педагогических кругах Дебору Мейер, которой сейчас за восемьдесят, считают легендарной фигурой. Пионер движения малых школ, возникшего несколько десятков лет назад, она была первым педагогом, который получил учрежденную Фондом Макартуров премию «грант для гениев» в знак признания ее успешной работы в альтернативных школах Central Park East в Восточном Гарлеме.

Сегодня Мейер продолжает участвовать в жизни ряда школ, основанных ею на северо-востоке страны, и вести популярный образовательный блог, где она поднимает неизменно вызывающие интерес вопросы:

*«Является ли образование, ориентированное на подготовку к тестам, самым вероятным путем воспитания изобретательных и энергичных граждан?»*

*«На что станет похож обычный школьный урок, если мы захотим сделать так, чтобы дети не боялись делать ошибки?»*

А теперь вопрос, который больше всего нравится лично мне:

*«Каким мог бы стать человеческий потенциал, если бы мы действительно поощряли в детях стремление спрашивать, а не подавляли его?»*

Я попросил Мейер подробнее рассказать о втором вопросе, и она сказала, что он пришел ей в голову лет сорок назад, когда один третьеклассник из гарлемской школы признался: «Эта школа отличается от других тем, что вас интересует то, чего мы *не* знаем, а не только то, что мы знаем». Мейер была очень тронута таким комментарием. Он стал для нее самым лучшим подтверждением (более убедительным, чем результаты тестов) того, что она добилась, чего хотела, когда создавала школы Central Park East.

Первую из своих школ Мейер открыла в 1974 году в обветшалом школьном здании Восточного Гарлема – района, который в то время, по выражению бывшего школьного инспектора Сеймура Флигела, «являлся олицетворением коллапса системы публичных школ Нью-Йорка». Сама Мейер получила образование в престижной частной школе Нью-Йорка. После получения степени магистра она нашла место учителя в одном из муниципальных детских садов Чикаго и была до глубины души возмущена тем, что там творилось. Мейер начала работать над экспериментальными подходами к обучению, чем привлекла к себе внимание одного из окружных школьных инспекторов Нью-Йорка, который хорошо понимал, насколько отчаянным было положение дел в Гарлеме, и предоставил Мейер шанс опробовать некоторые из ее идей в школе.

Мейер считала, что школы должны не просто вдалбливать в детей информацию, а учить их осмысливать то, что им говорят, чтобы они знали, как относиться к этой информации и как ее использовать. В одном из интервью она сказала: «Меня больше всего заботит то, как помочь ученикам овладеть навыками критического мышления и решения проблем, в которых так нуждается демократическое общество».

Ее подход был основан на пяти «привычках разума», или навыках обучения, суть каждого из которых выражал соответствующий вопрос:



**Рассматривать доказательства.** Как мы можем узнать, что соответствует истине, а что нет? На какие доказательства можно опираться?

**Учитывать разные точки зрения.** Как это будет выглядеть, если мы встанем на место другого человека и посмотрим на ситуацию с другой стороны?

**Соединять.** Есть ли в этом какая-то схема? Доводилось ли нам видеть что-то похожее раньше?

**Строить предположения.** Что, если сделать это иначе?

**Определять значимость.** Почему это важно?

Ключевые вопросы Мейер стали результатом ее собственных соединительных изысканий. В них сочетались элементы этической культуры, которым она обучала в элитной частной школе, и идеи, почерпнутые ею у других всемирно известных новаторов педагогики, таких как Джон Дьюи<sup>[3]</sup>, Жан Пиаже<sup>[4]</sup> и Теодор Сайзер<sup>[5]</sup>.

Прежде чем приступить к формированию этих пяти привычек разума, Мейер начала с двух конкретных способов мышления, на которых она хотела сделать особый упор, – со скептицизма и эмпатии. «Я считаю, что необходимо спокойно относиться к возможности того, что вы сами или кто-то другой можете оказаться неправы, – сказала она. – Меня всегда очень волновало соблюдение принципа демократии. Если вы не в состоянии представить, что можете ошибаться, тогда какой смысл в демократии? И если вы не можете понять, как или почему другие думают иначе, то как вы сможете терпеть демократию?»

В созданных Мейер школах уроки проводились по необычной методике, с предоставлением ученикам намного большей самостоятельности и свободы. Посетивший их в конце семидесятых годов инспектор Флигел обнаружил «поразительно богатую учебную программу», которая, в частности, «включала большое количество занятий по таким темам, как составление карт, изучение культуры индейских племен в Гарлеме XVII века, история Древнего Египта и Рима, история голландского поселения в Нью-Йорке, появление печатных изданий и газет, возникновение городов (включая краткое изучение района вокруг школы) и история афроамериканского сообщества».

В третьем классе на уроке по изучению средневекового общества ученики «не только читали книги, но и занимались строительством замков и изготовлением доспехов», в то время как первоклассники «развивали идею строительства сказочного города». Школьники ходили на экскурсии в местные музеи и изучали природу в Центральном парке. Мейер считала, что «за пределами классной комнаты ученики проявляют больше наблюдательности и задают больше вопросов».

В каком-то смысле Мейер пыталась распространить на все классы опыт своей работы в детском саду. Он оказался «настолько полезным в интеллектуальном плане, что я подумала: *“Почему бы нам просто не продолжить делать то же самое?”*». «Только в детском саду, – сказала мне Мейер, – мы терпим склонность детей задавать вопросы не по теме».

Мейер научилась внимательно выслушивать вопросы учеников и убедилась в том, что часто они содержали озарения, побуждавшие ее пересматривать собственные предположения и порой даже вносить изменения в учебную программу. «У нас была одна из тех карт мира, в

самом центре которой располагались Соединенные Штаты, – помните такие? Один из учеников посмотрел на нее и спросил: “*Как так получилось, что Ост-Индия находится на западе?*” Этот вопрос заставил меня задуматься о воздействии того, что вы помещаете в центр. В результате данная тема стала частью нашей учебной программы и во многом изменила точку зрения детей на самих себя».

Вряд ли следует удивляться тому, что ученики восприняли подход Мейер с энтузиазмом – чего никак нельзя было сказать о родителях. Некоторые из них не знали, как относиться к неортодоксальным урокам и независимому поведению детей, поскольку считали, что созданная Мейер среда не способствует их приучению к дисциплине и подчинению. Как отметила Мейер несколько десятилетий спустя, хотя многие учителя и школьные администраторы считают ее подход противоречащим здравому смыслу, во многих случаях, когда детям разрешают заниматься тем, что их интересует, их становится легче контролировать. Заставить детей сидеть смирно в течение пяти уроков и впитывать информацию, которая кажется им бесполезной, намного труднее.

Поступавшие от родителей жалобы привели к расследованию, которое главный инспектор школ поручил Флигелю. Результаты проверки (описанные им в книге «Чудо в Восточном Гарлеме» несколько лет спустя) привели Флигела в полный восторг, и он рекомендовал отделу среднего образования поддержать Мейер, что и было сделано. Практические результаты подтвердили замечательный успех альтернативного обучения. За следующие десять лет в городе, где средний показатель отчисления составлял от 40 до 60 процентов, лишь 1 процент учеников Мейер не смог окончить среднюю школу.

После ухода Мейер на пенсию для школ, где обучение было построено на вопросах, настали трудные времена, и до недавнего времени у нее было совсем немного последователей. Идеи Мейер о том, что ученики должны развивать привычку учиться и спрашивать и что знания нельзя навязывать силой, сегодня берут на вооружение все больше школ. Но в системе образования США количество таких школ все еще составляет «каплю в море», отмечает Нихил Гоял, уроженец Нью-Йорка 1995 года рождения, написавший книгу о модернизации школ.

Гоял занялся исследованием средних школ в шестнадцать лет, когда еще сам был учеником одиннадцатого класса. Учеба стала казаться ему настолько скучной и неинтересной, что он задался вопросом: «*Может быть, где-нибудь дела обстоят лучше, чем здесь?*» И тогда он начал изучать положение дел в других школах. Я познакомился с ним, когда ему было семнадцать и его исследование находилось в самом разгаре. Он создал сайт Beautiful Question (Красивый вопрос) и, поскольку ему очень нравится задавать вопросы, предложил мне публиковать на его сайте материалы моих исследований в области навыков спрашивания. Но больше всего Гоял помог мне тем, что предоставил информацию о школах, где обучение строится на вопросах.

К тому времени он изучил опыт таких средних школ, как Brightworks и High Tech High в Калифорнии, а также ряда других – государственных и частных. Он хорошо разбирался в подходах знаменитых своими успехами школ Финляндии и знал, что первые шаги на этом пути совершали школы Сингапура.

Собирая информацию о передовых школах, Гоял приходил в восторг от того, что узнавал. В некоторых из этих школ не было оценок и тестов и никто не требовал зазубривать

факты, чем ему приходилось заниматься в своей школе. Ученики месяцами могли работать над интересными проектами, иногда по собственному выбору. В Brightworks «вся учебная программа основана на фундаментальных вопросах». В школах, где обучение строится на проектах или вопросах, Гоялу больше всего нравилось то, что ученикам предлагали задавать интроспективные вопросы типа «*Что интересно мне?*». Раньше их никто никогда об этом не спрашивал.

Многие школы, где используется метод вопросного обучения, еще слишком молоды, чтобы судить о том, смогут ли они воспитывать исключительно успешных или продуктивных взрослых людей. Но некоторые из ключевых принципов данного подхода – разрешать ученикам заниматься исследованиями, самим выбирать направление обучения и работать над проектами, а не сдавать тесты – можно обнаружить в школах Монтессори, которые существуют достаточно долго, чтобы оценить список достижений их учеников во взрослой жизни.

А такой список у школ Монтессори есть. Количество бывших учеников данной системы частных школ (где обучение завершается после восьмого класса), которые управляют крупнейшими компаниями в области высоких технологий, сегодня так велико, что этих выпускников стали называть «мафией Монтессори». В их число входят: основатель Википедии Джимми Уэйлс, создатель Amazon Джефф Безос, сооснователи Google Сергей Брин и Ларри Пейдж. (Бывший вице-президент Google Марисса Майер – а ныне генеральный директор и президент Yahoo! – говорит, что учеба Брина и Пейджа в школе Монтессори, даже после стольких лет, продолжает сохранять свое определяющее влияние. «Нельзя понять суть Google, если вы не знаете, что Ларри и Сергей были воспитанниками системы Монтессори, – отмечает Майер. – Они всегда спрашивают: “*Почему это должно быть так, а не иначе?*” Их мозги запрограммированы на это с детства».)

### **Почему билеты на хорошие и плохие фильмы стоят одинаково?**

Работа над трудными вопросами, взятыми из реальной жизни, помогает учащимся понимать суть абстрактных концепций, отмечает профессор бизнес-школы Корнеллского университета Роберт Фрэнк. Вот почему Фрэнк просит своих студентов «ставить интересные вопросы, основанные на том, что они сами наблюдали или испытывали, а затем пытаться на них ответить, применяя базовые экономические принципы». Реальный пример: студент Петер Хлавичка спросил: «*Почему билеты на популярные бродвейские спектакли продаются с надбавкой, в то время как билеты в кино стоят одинаково независимо от популярности фильма?*» Согласно объяснению Хлавички, процитированному Фрэнком в газете New York Times, в отличие от бродвейских постановок, дополнительные копии популярного кинофильма можно тиражировать без особых затрат и показывать по нескольку раз в день на большом количестве экранов. Используя низкие цены, владельцы кинотеатров могут заполнить намного больше мест и получить намного больше дохода, чем в том случае, если бы они продавали дорогие билеты на ограниченное количество киносеансов.

Обучение по методике Монтессори могут позволить себе частные, дорогие, элитные школы, и о методе вопросов можно сказать то же самое. Публичных школ, где обучение строится на вопросах, очень мало. «На долю школ, предлагающих данный подход,

приходится менее одного процента учреждений среднего образования», – отмечает Гоял.

В подавляющем большинстве школ учителям, желающим поощрять в учениках стремление спрашивать, приходится кое в чем нарушать инструкции – отступать от плана проведения урока и иногда вносить изменения в утвержденные тексты и учебные материалы. Дэн Мейер, учитель математики одной из средних школ Нью-Йорка, рассказал на одном из популярных мероприятий в формате TEDx историю о том, как ему пришлось разработать методы, побуждающие учеников задавать собственные вопросы и формулировать собственные проблемы.

Мейер отметил, что в ходе урока, посвященного решению типовой проблемы «Сколько времени потребуется, чтобы наполнить бассейн водой?», учителю приходится давать слишком много подсказок. Мейер решил «не делать этого, чтобы ученики были вынуждены находить их самостоятельно. Вместо того чтобы указывать, на чем следует акцентировать внимание, я вынуждал их самостоятельно определять, что важно для решения задачи».

Дэн Мейер начал с того, что значительно сократил текст учебных материалов и стал давать детям меньше информации, чтобы им приходилось больше спрашивать и думать. Затем у него родилась идея, которая работала еще лучше: он стал показывать классу видеозапись бассейна, который наполнялся водой. Но процесс тянулся так мучительно медленно, что ученики начинали смотреть на часы и закатывать глаза к потолку. В какой-то момент все они задавались вопросом: «Боже мой, сколько еще он будет наполняться?» Так они попадали в расставленную для них ловушку.

# Кто имеет право задавать вопросы на уроке?

Когда Дэн Мейер показывал ученикам видео, а затем терпеливо ждал, пока у них в головах сформируется вопрос, он тем самым передавал им право собственности на него. Мейер позволял ученикам подумать и сформулировать вопрос самостоятельно, в результате чего он становился *их* вопросом.

Этот момент немаловажен по двум причинам. Во-первых, Мейер понимал, что вопрос, который ученики придумают сами, будет им более интересен, чем вопрос, заданный кем-то другим. Во-вторых, тема «Кто имеет право задавать вопросы на уроке?» затрагивает проблемы целей обучения, авторитета, контроля над ситуацией и даже расовой и социальной принадлежности учеников.

Денни Палмер Вулф, профессор кафедры педагогики в Университете Брауна, исследуя роль спрашивания в школах для научной работы на тему «Искусство спрашивания», обнаружила, что учителя склонны «монополизировать право задавать вопросы» на уроках. (Полученные Вулф результаты показывают, что в тех редких случаях, когда эта привилегия передается ученикам, «ее удостаиваются немногие – самые одаренные, мужского пола, владеющие английским».) Кроме того, она установила, что вопросы используются учителями главным образом для проверки знаний школьников, а не для разжигания их интереса. Такие вопросы обычно воспринимаются учениками как «вызов к доске» и не вызывают вдохновения.

Джон Сили Браун отмечает, что желание учеников задавать вопросы может быть воспринято некоторыми учителями как угроза. «Если исходить из убежденности в том, что учителя должны обладать непререкаемым авторитетом, тогда легко понять их склонность не допускать вопросов, способных показать, чего они не знают».

Дебора Мейер считает, что стремление контролировать учеников и обеспечивать порядок не всегда исходит от учителей. В разговоре с ней я упомянул, что сегодняшняя бизнес-культура – со всеми ее лозунгами, призывающими «нарушать правила» и «думать иначе», – похоже, проникнута тем же духом независимого мышления, который Мейер пыталась привить ученикам начальных школ Восточного Гарлема несколько десятилетий назад. Но, когда я предположил, что истеблишмент начинает понимать значимость ее идей, что со временем острая жажда инноваций заставит нас терпеть спрашивание и, возможно, даже использовать его в целях обучения, она отнеслась к этому крайне скептически.

## Что такое пламя?

Этот вопрос кажется очень простым, но знаете ли вы ответ на него? Актер Алан Алда впервые заинтересовался данной темой еще в детском возрасте. Почти семьдесят лет спустя он открыл собственный центр распространения научных знаний при Университете штата Нью-Йорк и организовал конкурс, чтобы посмотреть, кто сможет лучше всех объяснить, *что такое пламя*. Фишка конкурса заключалась в том, что судьями стали дети в возрасте от девяти до двенадцати лет. Вызов приняли более восьмисот ученых и любителей науки. Победителем стал физик Бенджамин Эймс, который представил семиминутный анимационный музыкальный ролик, объясняющий, что такое кислород, углерод, водород, температурное свечение и окисление (роль атомов играли элементы конструктора

Lego). Вы можете сказать, что Алда и Эймс ответили еще на один красивый вопрос: «*Как сделать нау-ку привлекательной для детей?*» Для следующего конкурса Алда выбрал вопрос: «*Что такое время?*» (Ответы победителей и призеров конкурса смотрите на сайте [centerforcommunicatingscience.org](http://centerforcommunicatingscience.org).)

Мейер считает, что мы живем в обществе, которое желает, чтобы вопросы задавали избранные. «Да, мы хотим, чтобы существовала Кремниевая долина, – сказала она, – но хотим ли мы, чтобы триста миллионов человек думали сами за себя?»

Когда Мейер начала работать учителем, ее до глубины души возмутило то, что детей, особенно из бедных семей, «приучали *не* задавать вопросов», и она не думает, что с тех пор многое изменилось. Однако в большинстве случаев эта тенденция не является намеренной. Учителям, которых заставляют охватывать как можно больше материала, и особенно тем, кто работает в плохо финансируемых, переполненных городских школах, невероятно трудно справляться с большими группами учеников. Необходимость обеспечить порядок и «просто довести урок до конца» плохо сочетается с желанием позволить детям задавать вопросы.

Возможно, в заговоре против желающих задавать вопросы учеников участвуют и другие, малозаметные силы. В частности, социально-культурное давление может заставлять детей самих быть цензорами своих вопросов. Психолог Джошуа Аронсон из Нью-Йоркского университета занимается изучением трудностей, с которыми сталкиваются учащиеся из малообеспеченных семей этнических меньшинств, такими как свойственная учебным заведениям тенденция исключать афроамериканских мальчиков.

Помимо этого, Аронсон провел интересное исследование на тему, которую назвал «угрозой подтверждения стереотипа». Данная тема является прямым следствием «психологии стигматизации» и, в частности, того, «как люди воспринимают негативные стереотипы, связанные с их расовой или половой принадлежностью». Проанализировав показатели прохождения стандартизированных тестов у чернокожих студентов, выходцев из Латинской Америки, и представительниц женского пола, Аронсон пришел к выводу о том, что, когда учащиеся считают себя объектами какого-то хорошо известного стереотипного мнения (вроде того, что девушки не сильны в математике), это может оказать негативное воздействие на их успеваемость.

Станут ли ученики, подверженные воздействию стереотипов, опасаться нарушать ход урока, задавая вопросы, показывающие остальным детям в классе, что они чего-то не знают? «Несомненно, – отвечает Аронсон, – страх является злейшим врагом любознательности. К сожалению, в такой ситуации вы можете испытывать давление, побуждающее вас стараться выглядеть в глазах окружающих определенным образом». Это может заставить учащихся вести себя так, словно они уже знают материал или он им просто безразличен. «Они предпочитают вести себя благоразумно», – говорит Аронсон, – и не подвергать себя риску подтвердить обоснованность стереотипа.

Родители тоже играют определенную роль в том, насколько их дети склонны задавать вопросы в школе. Недавнее исследование учеников четвертых и пятых классов, проведенное социологом Индианского университета Джессикой Маккрори Каларко, показало, что в семьях с высокими доходами родители чаще советуют детям задавать вопросы в школе, в то время как в семьях с меньшим достатком родители советуют детям выказывать больше почтения учителям и стараться находить ответы самостоятельно вместо того, чтобы просить о помощи. «Даже самые робкие дети из семей среднего класса не стеснялись обращаться к

учителям с вопросами и понимали преимущества такого поведения, – сообщает Каларко. – В отличие от них, дети из рабочих семей боялись, что преподаватели могут разозлиться, если к ним обратятся за помощью в неподходящее время или в неподходящей форме, и, кроме того, чувствовали, что если они попросят помощи, то одноклассники посчитают их тупицами». Эти различия, по мнению Каларко, являются прямым результатом того, чему «родители учат своих детей дома».

Однако Дебора Мейер резко раскритиковала эти выводы. «Создается впечатление, что в семьях с невысокими доходами родители поступают неправильно, но это *не так*, – сказала она. – Они знают, что если их дети станут задавать вопросы, то могут навлечь на себя неприятности, поэтому учат детей проявлять осторожность в школе. Дети из семей среднего класса находятся в другой ситуации, – отметила Мейер. – В школе они чувствуют себя в безопасности». Уверенность в безопасности позволяет им подвергать себя риску и тянуть руку перед учителем.

Но даже находящийся «в безопасности» ученик из семьи среднего класса, которого родители приучают задавать вопросы, может обнаружить, что обстановка в классе не вызывает у него особого желания проявлять любознательность. Одним из мастеров задавать вопросы, у которых я брал интервью для этой книги, был пятнадцатилетний школьник Джек Андрака, которого его собственный замечательный путь спрашивания привел к разработке нового высокоэффективного и недорогого способа диагностики некоторых видов рака. (Более подробно о том, как Андрака использовал вопросы для решения проблемы, вы прочитаете в следующей главе.) Беседуя с Джеком, мне было интересно узнать, кто привил ему умение спрашивать и задавал ли он много вопросов на уроках.

Андрака сказал, что склонность спрашивать ему привили родители: «Они задавали вопросы мне и заставляли меня задавать вопросы им, но сами никогда не отвечали на вопросы, к которым меня подталкивали. Они говорили, что я сам должен изучить вопрос с помощью экспериментов или на личном опыте, а затем выдвинуть гипотезу».

По словам Джека, в школе, которую он назвал «обычной государственной средней школой», «нам не позволяют задавать много вопросов и проводить собственные исследования. Учитель говорит нам, что делать, и мы делаем. Такие строгие правила ограничивают наши возможности. На мой взгляд, это не самый лучший способ обучения».

Я спросил Андраку, как много вопросов задают его одноклассники. «В моей средней школе, чтобы выглядеть крутым, лучше не открывать рот, сидеть в углу и время от времени пересмеиваться с друзьями. Как по мне, так это смертная скука». О себе он сказал: «Я или сижу очень тихо и работаю над чем-нибудь другим, например ищу новый способ диагностики рака поджелудочной железы, или отвечаю на все вопросы учителя. Но я не задаю вопросов типа “Что будет, если я сделаю то-то и то-то?” Я занимаюсь этим самостоятельно и все исследования провожу за пределами школы – потому, что в школе это не разрешается, и потому, что такие вопросы... это полный отстой».

Если даже такой человек, как Андрака, чья склонность спрашивать получена от рождения и развита воспитанием, не задает вопросов в школе, значит, существует фундаментальная проблема. Создатели Института правильных вопросов Дэн Ротстейн и Луз Сантана говорят, что в этом нет ничего удивительного: даже в самых прогрессивных школах постановка вопросов все еще является прерогативой учителя. «Вопросы используются на

уроках очень часто, – отмечает Ротстейн, – но в основном их формулирует и задает учитель, что-то подсказывая ученику». Используя данный подход, учителя «непреднамеренно приучают детей считать, что задавать вопросы разрешается лишь тем, кто больше знает или кому это положено по должности».

После двадцати лет исследований и практического обучения людей искусству спрашивания Ротстейн и Сантана надеются, что основанный ими три года назад Институт правильных вопросов – который достиг возраста, когда ребенок учится ходить, и так же, как он, любит задавать вопросы, – сумеет помочь детям получить право задавать вопросы на уроках.



## Если умение спрашивать даровано нам от рождения, тогда почему нас нужно этому учить?

Когда учительница бостонской средней школы Линг-Се Пит решила впервые применить разработанную Институтом правильных вопросов «технику формулирования вопросов» на своем уроке обществоведения, она предложила двадцати пяти ученикам провокационное допущение: *«Пытки могут быть оправданными»*.

На языке Ротстейна и Сантаны это называется «точкой фокусировки вопросов», поскольку такое исходное допущение должно находиться в центре внимания учеников и стимулировать формирование связанных с ним вопросов. Класс был разделен на мелкие группы, и первое задание для каждой из них заключалось в том, чтобы за определенное время придумать как можно больше вопросов, касающихся этого утверждения.

После обсуждения установленных правил (записывать каждый вопрос на бумаге, не обсуждать вопросы, не пытаться на них отвечать, а просто стараться придумать больше вопросов) ученики в каждой группе начали подходить к этому исходному допущению с самых разных сторон. Некоторые вопросы задавались с целью прояснить суть проблемы: *«Как определить понятие пытки?»*, *«Когда применяются пытки?»* Отдельные из них были необычными, но интригующими: *«Могут ли пытки сделать человека счастливым?»* Другие вопросы расширяли сферу обсуждения: *«Есть ли у пыток что-то общее с правосудием?»*, *«Кого чаще всего подвергают пыткам?»*.

У детей не было опыта выполнения подобных упражнений, но, по словам Пит, после обсуждения ряда сомнений по поводу правил (некоторые ученики считали, что на вопросы нужно отвечать сразу, как только они будут поставлены) вопросы потекли свободным потоком во всех группах, и каждый из них записывался. Затем ученики перешли ко второй стадии упражнения. Им дали задание сделать открытые вопросы закрытыми и наоборот, например открытый вопрос *«Почему пытки эффективны?»* нужно было превратить в закрытый: *«Эффективны ли пытки?»* Согласно Ротстейну, цель данной части упражнения состоит в том, чтобы показать, что в одних случаях вопрос можно сузить, а в других – расширить. Выполняя это задание, говорит он, учащиеся начинают видеть, что «вопрос, поставленный в другой форме, может привести к другим результатам и повести их в ином направлении».

Затем учеников попросили определить приоритетность их вопросов: отобрать три самых важных, чтобы продолжить обсуждение. Ротстейн и Сантана подчеркивают важность этой «конвергентной» стадии процесса спрашивания. Они считают, что недостаточно побуждать учащихся выдавать вопросы бесконечным потоком. Чтобы спрашивать эффективно, они должны научиться анализировать собственные вопросы и сосредоточиваться на тех, над которыми им хочется продолжить работу.

Среди вопросов, успешно прошедших эту заключительную стадию, были: *«Почему пытки работают?»*, *«Кто решает, следует ли считать пытки оправданными?»*, *«Можно ли считать чью-то боль приемлемой ценой за получение желаемого результата?»*

К концу занятия, как отмечает Ротстейн, некоторые дети «выглядели измученными». Процесс труден, признает он, потому что «требуется от них делать то, чем они никогда не занимались, – думать вопросами». Но в этом классе, равно как и в других, где была опробована техника Института правильных вопросов, уровень вовлеченности учеников

оказался очень высоким. Отчасти это объясняется тем, что Ротстейн и Сантана умело составили правила (высказываться разрешается только в вопросительной форме, а любые другие высказывания следует немедленно преобразовывать в вопросы), которые вносят в процесс элемент игры.

Кроме того, вопросы по самой своей природе привлекают к участию большее количество детей в классе. Чтобы задать вопрос, не нужно знать ответ, поэтому дети, у которых больше знаний, не могут занять доминантную позицию. Ротстейн также полагает, что это каким-то образом связано со склонностью учеников инвестировать силы и время в вопросы, которые они придумали сами. «Момент “права собственности” очень важен, – подчеркивает он. – Дети сами говорят, что когда задаешь свой собственный вопрос, то чувствуешь, что получить ответ на него тоже должен сам».

На разработку технологии спрашивания Ротстейн и Сантана потратили несколько лет. Все начиналось вовсе не с заботы о школьниках – первоначально она была задумана как средство, помогающее взрослым более эффективно использовать спрашивание в их общении с чиновниками, врачами, домовладельцами и администраторами школ.

Луз Сантана на собственном опыте убедилась, что людям, которые не знают, как задавать правильные вопросы, часто отказывают в том, что им нужно или на что они имеют право. Сантана эмигрировала в Соединенные Штаты из Пуэрто-Рико, когда ей было чуть больше двадцати лет, долго сидела на социальном пособии и наконец нашла работу на фабрике. Затем Луз сократили, а когда она обратилась в социальную службу, чтобы ее включили в программу производственного обучения, ей отказали.

Сантана не знала, как правильно спросить, *почему* ей отказали. «Я не знала, как отстаивать свои интересы», – говорит она. Ей повезло в том, что, когда она получала отказ, другой социальный работник вступился за нее, отметив, что на самом деле Сантана была вполне подходящим кандидатом. Луз включили в программу, она получила работу, вернулась к учебе и в конце концов получила диплом магистра. Но она не забыла тот первый урок, который показал ей, как сильно людям – особенно тем, кто находится в невыгодном положении, – необходима способность эффективно выступать в защиту самих себя. Со временем она сама стала работать в социальной службе адвокатом по жилищным вопросам в Лоренсе, штат Массачусетс.

Там она познакомилась с Ротстейном – выходцем совсем из иного круга (уроженцем Кентукки с дипломом Гарварда и степенью), но с похожими интересами. Его заинтриговал следующий вопрос:

*«Чему могут люди, которые занимаются решением социальных проблем или определяют социальную политику, научиться у людей, которых затрагивают эти проблемы?»*

Стремление внести свой вклад в разработку городской политики привело Ротстейна на должность начальника отдела развития микрорайонов Лоренса. На одном из совещаний по проблемам жилищного строительства он впервые увидел Сантану, которая долго молча сидела где-то на заднем ряду, но вдруг подняла руку и спросила, получает ли город достаточно информации от людей, которых реально затрагивают обсуждаемые проблемы. «И я подумал, что с этого вопроса мы должны были *начать* совещание», – вспоминает Ротстейн.

Впоследствии Ротстейн попросил Сантану помочь с подготовкой программы сокращения отсева учеников в средних школах Лоренса. В ходе работы над программой они

столкнулись со специфическим препятствием: родителей нужно было заставить проявлять больше интереса к образованию детей и принимать более активное участие в политике учебных заведений, однако многие из них отказывались посещать родительские собрания.

Ротстейн и Сантана задались логичным вопросом: *«Почему?»* Из бесед с родителями выяснилось, что «они не ходили на собрания, потому что даже не знали, какие вопросы там задавать», – вспоминает Ротстейн.

Для них обоих это стало моментом озарения: *«Что, если мы сможем найти способ помочь родителям задавать хорошие вопросы на собраниях в школе?»*

Теперь в их распоряжении был вопрос «Что, если?..», но при переходе к стадии «Как?» (стадии проверки действием) они выбрали неправильное направление. Ротстейн и Сантана думали, что самой эффективной помощью родителям, желающим задавать хорошие вопросы на собраниях, станет предоставление им этих вопросов. Поэтому они начали составлять вопросы для разных ситуаций (обсуждения решений о финансировании школы, выяснения причин исключения ребенка и т. д.) и раздавать их родителям, собирающимся прийти на собрание.

«Мы отправились на одно из собраний, где у родителей были эти списки вопросов, – вспоминает Сантана, – и увидели, что они подходили к микрофону и зачитывали вопросы прямо с листа. Но когда *им* задавал вопрос кто-нибудь из администрации, они оборачивались в нашу сторону, словно хотели спросить: *“Что мне делать дальше?”*» Сантана говорит, что они с партнером быстро поняли свою ошибку: «Нам стало ясно, что родителям нужно самим шевелить мозгами – и придумывать свои собственные вопросы».

Ротстейн и Сантана начали обучать этому родителей. В частности, они объясняли им, как расспрашивать представителей школьной администрации о решениях, которые сильнее всего затрагивают их интересы, чтобы выяснить, в чем причины этих решений, какие события привели к их принятию и какую роль родители могли бы сыграть в сложившейся ситуации.

Со временем от некоторых участников программы стали поступать неожиданные сообщения: они успешно использовали ту же технику спрашивания в других ситуациях, не связанных с родительскими собраниями, – когда пытались выудить информацию у врача в отделении скорой помощи или урегулировать конфликт с домовладельцем.

Это побудило Ротстейна и Сантану расширить сферу применения их техники и проверить ее в самых разных ситуациях. Они начали тестировать ее в поликлиниках, социальных службах и программах обучения взрослых по всей стране. Со временем они узнали, что их технику спрашивания стали использовать родители-иммигранты в Нью-Мексико, обитатели приюта для бездомных в Луисвилле и работники сахарных плантаций на Гавайях. Ротстейн и Сантана создали некоммерческую организацию, которая в 2011 году обрела известность под названием Институт правильных вопросов.

По мере того как их техника спрашивания стала получать поддержку в программах обучения взрослых, произошло еще одно любопытное событие: преподаватели, обучающие взрослых, начали сообщать, что некоторые из их учеников, освоивших эту технику, задавались вопросом: *«Почему меня не учили этому в средней школе?»* Это привело Ротстейна и Сантану еще к одному «Что, если?..»:

*«Что, если мы возьмем нашу программу формулирования вопросов и адаптируем ее для детей школьного возраста?»*

И тогда Ротстейн и Сантана разработали программу для системы двенадцатилетнего

обучения, разделенную на несколько шагов:

1. **Учителя создают «точку фокусировки вопросов»** (например: «Пытки могут быть оправданными»).
2. **Ученики придумывают вопросы** (никакой помощи от учителя; никаких ответов или обсуждений вопросов; каждый вопрос записывается; все утвердительные высказывания преобразуются в вопросы).
3. **Ученики совершенствуют свои вопросы** (переводят из открытой формы в закрытую и наоборот).
4. **Ученики отбирают приоритетные вопросы.** Обычно им предлагается коллективно выбрать три самых предпочтительных.
5. **Ученики и учителя совместно планируют следующие шаги**, чтобы действовать в соответствии с приоритетными вопросами.
6. **Ученики обсуждают, чему они научились.**

Процесс специально создан достаточно простым, чтобы учителя могли освоить его за один час, а ученики сразу поняли его суть. Однако задача его упрощения оказалась достаточно трудной – на создание этой базовой формулы пришлось потратить почти десять лет.

Техника Института правильных вопросов получила одобрительную оценку многих учителей. Когда ее ученики начинают думать вопросами, отмечает преподаватель бостонской средней школы Марси Остберг, «становится видно, что это открывает для них какую-то запертую прежде дверь». По словам Ротстейна, участники учительских конференций выстраиваются в очередь на семинары Института правильных вопросов. «Когда они узнают об этой технике, – говорит Ротстейн, – то лишь качают головами и говорят: *“Почему мы никогда не делали этого раньше?”*»

Социальный критик и медиаэколог Нил Постман задался этим вопросом более двадцати лет назад, когда написал о важности спрашивания в образовании и задал свой собственный вопрос:

*«Разве не удивительно, что самым важным из доступных человеческим существам интеллектуальных навыков не обучают в школах?»*

В ходе одного газетного интервью Ротстейна спросили, почему обучение спрашиванию так долго не получает признания и по какой из двух причин это происходит: мы не считаем, что этому нужно учить, или мы не знаем, как этому учить?

«Мой ответ – “да” и “да”», – сказал он. Относительно первой причины Ротстейн говорит, что спрашивание просто считают «естественной частью устного общения», чем-то таким, что человек делает инстинктивно. Многие, включая Дебору Мейер, убеждены в том, что дети являются прирожденными мастерами задавать вопросы и что обучать людей этому не нужно – надо лишь не подавлять эту способность. Но Ротстейн настаивает на том, что навык спрашивания намного сложнее, чем кажется, и что он включает три сложных типа мышления: дивергентное, конвергентное и метакогнитивное. Какая-то часть этого дается детям от природы, но кое-чему нужно учиться и закреплять на практике. Поскольку склонность спрашивать начинает быстро слабеть примерно в пятилетнем возрасте, врожденные навыки спрашивания, которыми мы обладаем в начале жизни, к моменту перехода в неполную среднюю школу основательно забываются. К этому времени «мышца

спрашивания», как называет ее Ротштейн, атрофируется и требует восстановления.

## Можем ли мы сами научить себя задавать вопросы?

Если мышца спрашивания атрофируется к моменту перехода в неполную среднюю школу, то вообразите ее состояние к моменту поступления учащегося в колледж. Резкое падение склонности задавать вопросы на графике Ротстейна продолжается в течение всех лет обучения в колледже. Университетские профессора, у которых я брал интервью, подтверждают отсутствие желания спрашивать даже у студентов привилегированных учебных заведений «Лиги плюща».

«Я двадцать лет преподаю в Гарвардской школе бизнеса, – рассказал мне профессор Клейтон Кристенсен. – Мне нравится это место, но подсознательного стремления задавать вопросы и любознательности у студентов сегодня намного меньше, чем двадцать лет назад». Рассуждая о причинах данного явления, Кристенсен говорит, что «если все, чем занимается человек в период взросления, – это смотрит всякую белиберду по телевизору или ходит в школу, где ему преподносят готовые ответы, то он совсем не развивает свое инстинктивное желание задавать вопросы. Студенты не знают, как нужно спрашивать, потому что этого от них никогда не требовали».

### **Как могут родители привить своим детям склонность задавать вопросы?**

Изучая «мастеров задавать вопросы» и расспрашивая их о детских годах, Хэл Грегерсен обнаружил, что у большинства из них был «в жизни по меньшей мере один взрослый человек, который побуждал их задавать провокационные вопросы». Одним из таких детей был лауреат Нобелевской премии физик Айзек Раби. Когда он возвращался домой из школы, то «в отличие от других матерей, которые спрашивали своих детей: *“Ты сегодня чему-нибудь научился?”*, моя мама говорила: *“Изя, ты сегодня задал хороший вопрос?”*» Клейтон Кристенсен считает, что родители способны помочь своим детям развить любознательность, задавая им вопросы типа «Что, если?..», которые побуждают их серьезно задумываться об окружающем мире. Кроме того, Кристенсен указывает на важность приучения детей к решению практических проблем в ходе выполнения сложных работ по дому и повседневных обязанностей. Эта практика очень много дала сооснователю компании IDEO Дэвиду Келли. Его талант дизайнера, которому по плечу любые проблемы, сформировался в родительском доме, где ему «приходилось чинить сломанную стиральную машину, пытаясь смастерить для нее новые детали».

Уильям Дересевич, признанный литературный критик и эссеист, преподающий в Йельском университете, выделил еще один фактор. «Высшее образование, которое сейчас получают студенты, особенно в элитных университетах, становится технократическим, – сказал он. – Из них готовят экспертов в конкретной области – учат решать проблемы только этой сферы. От них требуют “умения прыгать через обруч” – знать только то, что есть в тестах. Никто не просит студентов сделать шаг назад и задуматься о том, что и для чего они делают. Я вижу, что студенты просто не умеют задавать главные вопросы о ценностях, смысле и цели. Нам нужно, чтобы эти ребята – наши будущие лидеры – научились задавать такие вопросы, а не только технократические».

Уильям Дересевич говорит, что самые лучшие преподаватели могут вдохновлять студентов на то, чтобы задавать подобные вопросы, но таких педагогов слишком мало. Он

приводит в пример своего любимого профессора и наставника, которого описывает с большим художественным вкусом. («Он обладал юношеской способностью смотреть на мир свежим взглядом. Его седые волосы торчали дыбом над высоким лбом, словно он только что совершил великое открытие».) Я спросил Дересевича, что делал этот профессор, чтобы разжечь у студентов стремление задавать вопросы.

«Он обладал способностью представлять вещи в новом свете – задавать вопросы, которые касались чего-то фундаментального. Порой эти вопросы казались почти глупыми. В этом было что-то от юродивого, задающего вопросы, которые не посмеет задать никто другой, – говорит Дересевич. – Так он показывал нам, что под вопрос можно ставить все, особенно те вещи, которые казались нам хорошо известными».

Важно отметить еще и то, что профессор «любил задавать вопросы, на которые он не знал ответа. Преподаватели и профессора думают, что их авторитет опирается на знание ответов. Но студенты чувствуют себя намного свободнее, когда учитель говорит: “Я не знаю ответа. Давайте найдем его вместе”».

Возможно ли, что сократический метод обучения посредством вопросов, который использовал любимый профессор Дересевича, совершит триумфальный камбэк в онлайн-мире? Именно на это надеется Себастьян Трун, профессор кафедры компьютерных наук, прославившийся разработкой беспилотного автомобиля Google и рядом других изобретений. Он говорит, что ему всегда было неловко задавать подрывные вопросы в родной Германии. Обстановка Кремниевой долины оказалась более благоприятной. Работу в Google Трун совмещал с преподаванием в Стэнфордском университете. В 2011 году курс искусственного интеллекта, который он вел, был предложен для изучения в онлайн-режиме, и Трун был поражен тем, что на него записались десятки тысяч человек. Вскоре после этого он совершил прыжок от самоуправляемого автомобиля к самоуправляемому обучению. Основанный им онлайн-университет Udacity вошел в неуклонно растущее множество программ, привлекающих внимание – и вызывающих противоречивые отклики – в последние несколько лет. Но одной из самых интересных идей, которые Трун пытается воплотить в Udacity, стало обучение сократическому методу в онлайн-режиме.

Курсы Udacity предназначены не для того, чтобы просто транслировать лекции. Они призваны вводить инъекции содержательных вопросов в критические места, чтобы заставлять студентов задуматься о том, что они изучают. Что касается побуждения студентов к постановке собственных вопросов, Трун и один из его партнеров в этом стартапе, бывший дизайнер Google Айрин Ау, утверждают, что заниматься спрашиванием в интернете намного легче: помогает анонимность. Вам не нужно быть «тем человеком» на заднем ряду огромной аудитории, пытающимся выкрикнуть вопрос в конце лекции, когда все остальные уже ринулись к выходу. (Преподаватель колледжа Томас Фридман недавно отметил, что никогда не получал столько вопросов от студентов, пока не начал читать лекции в интернете.)

Профессор Йельского университета Дересевич относится ко всему этому крайне скептически. Он указывает на большую разницу между набором вопроса на клавиатуре компьютера и обращением к реальному, живому преподавателю (кроме того, он считает онлайн-революцию в колледжах первым шагом к разрушению университетов с целью избавиться от расходов на содержание настоящих аудиторий и преподавателей). Он не видит достойной замены совместному и непредсказуемому обмену мнениями между собранной в одном помещении группой студентов и просвещенным учителем: «Улучшить изобретение

Сократа невозможно», – заключает Дересевич.

Независимо от того, оправдают ли онлайн-курсы его опасения, они являются частью более масштабной тенденции, которая выражается в том, что все больше людей всех возрастов начинают сами управлять своим обучением, упражняя свои мышцы спрашивания, – и делают это за пределами официальных образовательных учреждений.

Нихил Гоял считает, что именно там будет происходить будущее вопросного обучения – не в учебных заведениях («Я не надеюсь, что большинство школ изменится», – сказал он), а в передвижных инновационных лабораториях, так называемых мейкерспейсах и хакерспейсах, где собираются люди с общими интересами, чтобы создавать и творить.

Такого же мнения придерживается Джон Сили Браун: «Дети, которых отчисляют из школ, или те, кто понимает, что реальное обучение происходит вне школы, становятся частью формирующейся колоссальной сети движений “мейкеров”». Эти движения занимаются главным образом созданием вещей (как низкотехнологичных, так и высокотехнологичных), а также произведений искусства и музыки. Но их движущей силой является проектное обучение равноправных участников, которое происходит, когда пришедшие в группу новые «мейкеры» задают вопросы более опытным. Это происходит в подвалах, на игровых площадках, в музеях (недавно одна такая лаборатория-мастерская была открыта в «Эксплораториуме» – популярном интерактивном научном музее Сан-Франциско) и, что самое удивительное, в библиотеках. «Библиотеки преобразуются в “мейкерспейсы”, а библиотекари выступают в роли преподавателей, использующих вопросный метод обучения», – говорит Браун.

Браун верит, что вне учебных заведений молодые люди оттачивают навыки, которые нужны новой экономике больше, чем то, что дает им система образования. Они учатся творить, экспериментировать, строить, спрашивать и учиться. Это может привести к тому, что в мире экспоненциальных изменений «именно эти ребята овладеют навыками, которые вознесут их наверх».

В каком-то смысле теперь мы все стали мейкерами или, по крайней мере, у нас есть возможность ими стать. Независимо от того, учили нас когда-нибудь задавать вопросы или нет, мы можем овладеть этим искусством сейчас, самостоятельно, в местах, которые создадим мы сами. Одним из хороших первых шагов может стать наблюдение за тем, как это делают опытные мастера задавать вопросы – обращая особое внимание на то, как они используют фундаментальные вопросы «Почему?», «Что, если?..» и «Как?» для решения проблем и проведения изменений.



## **Глава 3. «Почему?», «Что, если?..» и «Как?» инновационного спрашивания**

**Почему...**

**ПОЧЕМУ** мы должны так долго ждать фотографию?

**ПОЧЕМУ** шаг назад помогает продвинуться вперед?

**ПОЧЕМУ** Джордж Карлин видел то, чего не замечали остальные?

**ПОЧЕМУ** вы должны мучиться без кровати, если у меня есть лишний надувной матрас?

**ПОЧЕМУ** мы должны «ставить вопросы под вопрос»?

**Что, если...**

**ЧТО, ЕСЛИ** мы сможем составить карту ДНК музыки?

**ЧТО, ЕСЛИ** бы ваш мозг был лесом, густо поросшим деревьями? (И что, если бы их ветви соприкасались?)

**ЧТО, ЕСЛИ** вы отложите решение вопроса до утра? (Проснетесь ли вы с готовым ответом?)

**ЧТО, ЕСЛИ** ваши идеи неверны и носки необязательно должны быть одинаковыми?

**Как...**

**КАК** формулировать вопросы?

**КАК** построить башню, которая не рухнет (даже после того, как вы украсите ее крышу пастилками)?

**КАК** научиться любить сломанный протез?

**КАК** мы все вместе можем сочинить симфонию?

## Почему мы должны так долго ждать фотографию?

Эдвин Лэнд был блестящим изобретателем, которого сегодня иногда называют Стивом Джобсом своего времени. Он был способен видеть новые возможности – порой они являлись ему в форме четких, детальных видений, – которых другие не могли даже вообразить. Однако даже Лэнд не мог разглядеть возможность изменить мир, которую он держал в руках солнечным летним днем 1943 года. Сфокусировать видение будущего ему помог вопрос развитого не по годам трехлетнего ребенка.

Лэнд проводил отпуск со своей семьей в Санта-Фе, штат Нью-Мексико. При нем был его любимый фотоаппарат, и он несколько раз сфотографировал свою маленькую дочь Дженнифер. В те дни пленку нужно было проявлять в темной комнате или в фотолаборатории. Лэнду это было известно, как и всякому взрослому. Но юная Дженнифер думала иначе. Она спросила отца, почему они не могут увидеть только что сделанный им снимок прямо сейчас.

Лэнд понял, что ему нечего ответить. Он воспринял это как вызов, как головоломку. «Возбужденный опасно пьянящим воздухом горного плато, – вспоминал Лэнд в одном из своих выступлений много лет спустя, – я подумал: *“Почему нет? Почему не создать фотокарточку, которая могла бы проявляться мгновенно?”*»

Лэнд, которому к тому моменту было уже больше тридцати лет, уже привык справляться с трудными вопросами. Два раза отчисленный из Гарварда, он превратил свое увлечение поляризацией света в умеренно успешный бизнес. Его технология, позволявшая фильтровать свет и ослаблять блики, применялась для создания солнцезащитных очков и фотофильтров. Но Лэнд строил грандиозные планы в надежде, что ее можно будет использовать для спасения жизней: *«Что, если с помощью поляризационных светофильтров для автомобильных фар и ветровых стекол мы сможем уменьшить количество автокатастроф?»*

В 1930-х и начале 1940-х годов Лэнд работал над идеей использования поляризации таким образом, чтобы автомобильные фары продолжали хорошо освещать дорогу, не ослепляя встречных водителей. Но ему не удалось заручиться поддержкой автомобилестроителей. Поэтому к 1943 году его компания оказалась в трудном положении и ей срочно требовалась свежая новаторская идея.

Потратив несколько часов на обдумывание вопроса Дженнифер, Лэнд начал строить на основе ее исходного «Почему?» цепочку собственных вопросов «Что, если?..». Главную трудность, с которой он столкнулся, можно было выразить вопросом: *«Что, если каким-то образом устроить темную комнату внутри фотоаппарата?»*

Как отмечает Кристофер Бонанос в своей книге «Instant: История Polaroid» («Instant: The Story of Polaroid»), Лэнд знал, что «нельзя просто разместить внутри камеры емкость, где будут плескаться химикаты». Но что, если эти химикаты «держат в маленьких кармашках, а затем каким-то образом наносить на негатив?» Это был лишь один из множества вопросов, над которыми лихорадочно работал мозг Лэнда в течение нескольких часов прогулки в полном одиночестве. Он спрашивал себя: *«Как можно будет отпечатать позитив? Как разместить пленку для негативов и бумагу для позитивов в задней части фотоаппарата?»*

Лэнд не терял времени на точную формулировку вопросов и позволил частичным ответам свободно крутиться у него в голове. В тот же день он вызвал к себе одного коллегу и начал составлять детальный план для моментальной фотокамеры. Он создавал прототипы так быстро, что первый пробный моментальный снимок (его автопортрет) был получен в течение нескольких месяцев. Но, разумеется, не обошлось без трудностей и препятствий, и команде Лэнда пришлось приложить все силы, чтобы вывести на рынок первый черно-белый фотоаппарат моментальной печати через обещанные четыре года.

К этому сроку Лэнд даже не успел полностью ответить на собственные вопросы. С самого начала он рисовал в своем воображении нечто большее, чем то, что смог представить в 1948 году на слишком сырой презентации. Лэнд ломал голову над вопросами типа *«Как нам получить цветное изображение?»*, *«Почему бы не сделать камеру более удобной в эксплуатации?»*. Но прошло еще тридцать лет, прежде чем он ответил на эти вопросы, создав свой шедевр – цветную, полностью автоматическую, с повышенной скоростью печати камеру SX-70.

Путь к ответу на красивый вопрос его дочери был долгим и временами трудным, но Лэнд был полностью к нему готов. В декабре 1942 года – за год до вопроса Дженнифер и своей лихорадочной прогулки – Лэнд сказал сотрудникам Polaroid: *«Если у вас есть мечта сделать что-то стоящее, а затем вы просто начинаете над ней работать... если вы шаг за шагом продумываете, что нужно сделать дальше, то лучше такой мечты нет ничего на свете, даже если путь к ней очень долог. Чтобы ее осуществить, нужно сделать примерно пять тысяч шагов, но если сначала вы сделаете первые десять и после этого будете постоянно делать еще по двадцать, тогда вам останется лишь удивляться тому, как быстро вы пройдете эти пять тысяч шагов»*.

История Polaroid очень нравится инноваторам и мастерам задавать вопросы, потому что в ней присутствует много интересных моментов, связанных с динамикой спрашивания. Прежде всего она показывает, что гениальный вопрос может задать кто угодно, даже наивный ребенок. Это подтверждает высказанную ранее мысль о том, что неспециалисты и посторонние часто задают более интересные вопросы, чем эксперты. Никто не пытается усомниться в ценности экспертных знаний, но, когда приходит время задавать вопросы, они могут оказаться помехой.

Кроме того, пример Polaroid прекрасно иллюстрирует последовательность процесса решения проблемы посредством вопросов, который можно запустить с помощью вопроса-катализатора. Эта последовательность (*«Почему? Что, если?.. Как?»*) присутствует во многих историях инновационных прорывов и четко прослеживается в случае с Polaroid.

Мировоззрение Лэнда начало изменяться сразу, как только он (используя подсказку Дженнифер) взглянул на существующую, далекую от идеала реальность и спросил: *«Почему это должно быть так, а не иначе?»* Затем в ходе работы над множеством мелких вопросов, состоявших на службе у главного вопроса: *«Что, если каким-то образом устроить темную комнату внутри фотоаппарата?»*, у него возник шквал гипотетических вопросов *«Что, если?..»*. Он соединил идеи и знания в области химии, оптики и конструирования – Кристофер Бонанос считает, что Лэнд собрал вместе практически все, что знал. Но эти интенсивные соединительные изыскания не дали бы никаких результатов, если бы в нужный момент он не перешел к стадии *«Как?»*. На этой стадии Лэнд выполнил все необходимые действия: перенес свои идеи на бумагу, собрал отзывы о них, а затем приступил к созданию

первых осязаемых версий своей «камеры с темной комнатой внутри», после чего ему осталось только тестировать экспериментальные модели, терпеть неудачи, устранять недостатки и снова тестировать.

Я уверен, что Лэнд никогда не пытался разделить свой творческий процесс на стадии «Почему?», «Что, если?..» и «Как?». Но логика этой последовательности показывает, какой подход люди обычно используют в работе над проблемами: они переходят от осознания и понимания проблемы к обдумыванию возможных решений и далее – к попыткам воплотить эти решения в действия.

Каждая стадия процесса решения проблемы связана со специфическими трудностями и задачами, требующими соответствующего образа мышления и вопросов определенного типа. Экспертные знания оказываются полезными в одних моментах и не столь полезными в других. На одной стадии критическую роль играет открытое, свободное, дивергентное мышление. На другой необходима дисциплина и сосредоточенность. Хорошо структурированный метод обдумывания вопросов и вариантов решения проблем помогает нам напоминать себе о необходимости изменять подходы, использовать другие инструменты и приспособлять свои вопросы к той стадии, на которую мы переходим.

Если на стадии «Что, если?..» используется воображение, а на стадии «Как?» совершаются действия, то стадия «Почему?» требует умения видеть и понимать. Вам может показаться, что «видеть» совсем нетрудно – просто открывай глаза и смотри, правильно? Однако Эдвин Лэнд не смог разглядеть проблему, находившуюся прямо перед ним. Первой увидела Дженнифер. Из этого следует, что у тех, кто желает развить свою способность спрашивать «Как?», есть два пути: повсюду таскать за собой любопытного и говорливого трех- или четырехлетнего малыша, который будет видеть то, чего не замечаете вы, или попытаться изменить свой взгляд на мир так, чтобы сделать его более похожим на взгляд любознательного ребенка. Но второй вариант не так прост, как кажется, – чтобы смотреть на вещи свежим взглядом, нужно приложить определенные усилия.

Это лишь часть того, что требуется для постановки сильных вопросов «Почему?». Вот что мы должны сделать еще:

- Отступить на шаг.
- Заметить то, чего не видят другие.
- Поставить под сомнение предположения (включая свои собственные).
- Углубить понимание возникшей ситуации или проблемы с помощью контекстного поиска.
- Поставить под вопрос задаваемые нами вопросы.
- Присвоить себе право собственности на конкретный вопрос.

Как ни странно, этот процесс движения вперед начинается с шага назад.

## **Почему шаг назад помогает продвинуться вперед?**

Выражение «сделать шаг назад» часто используется, когда мы говорим о спрашивании (*сделать шаг назад и спросить: «Почему?»*; *сделать шаг назад и обдумать заново* и так далее). Но от чего мы отступаем на шаг назад?

Немаловажное значение имеет тот факт, что вопрос «Почему?» возник, когда Эдвин

Лэнд находился в отпуске. Он был оторван от текущих дел на работе и практических вопросов, связанных с бизнесом. У него было время, чтобы подумать над тем, что не имеет практического значения. Вопрос дочери побудил Лэнда взять короткую паузу, чтобы взглянуть на реальность с точки зрения наивного ребенка. Все это позволило ему сделать шаг назад – дистанцироваться от собственных предположений и экспертных знаний. На какой-то момент он перестал руководствоваться знаниями и начал задаваться вопросами.

Чтобы задавать правильные вопросы – особенно фундаментальный вопрос «Почему?», – необязательно находиться в отпуске или в компании не по годам развитого трехлетнего ребенка. Но для того, чтобы начать спрашивать, нам нужно хотя бы на какое-то время перестать *делать* и *знать*.

На первый взгляд перестать «делать» нам проще, чем перестать «знать», но в реальной жизни эта задача может оказаться более трудной. В мире, который ждет, что мы будем двигаться быстро и все время стремиться вперед просто ради того, чтобы «довести начатое до конца», у нас просто нет времени спрашивать: «Почему?»

Это хорошо заметно на работе. Нет более верного способа стать объектом всеобщей неприязни, чем спросить на совещании: «Почему мы этим занимаемся?» – даже если ваш вопрос вполне обоснован. Решиться на это сможет разве что какой-нибудь толстокожий аутсайдер. Джордж Лоис, дизайнер журнальных обложек и рекламных кампаний, известен своими подрывными выступлениями на совещаниях. И дело не столько в том, что он страстно отстаивал свои идеи, сколько в том, что часто никто, кроме него, не отваживался спросить: «Почему?» Руководители высшего звена, как правило, стремились следовать курсом, который они считали разумным. «И когда все согласно кивали, я был единственным, кто поднимал руку, чтобы сказать: “Погодите минуту. То, что вы хотите сделать, не имеет смысла. Почему, черт возьми, вы считаете, что нужно действовать именно так?”» – вспоминает Лоис.

Остальные присутствующие считали, что Лоис затягивает совещание и мешает коллективу продвигаться вперед. Но Джордж понимал, что коллектив склонен работать в привычной манере, предлагая идеи и подходы, аналогичные тем, что использовались в подобных ситуациях раньше, предпочитая не спрашивать, будут ли они самыми лучшими и правильными в данных обстоятельствах. Чтобы коллектив сделал «шаг назад», ему нужен был кто-то вроде Лоиса, чье здоровое эго позволяло не бояться последствий, которые навлекает на себя одинокий любитель задавать вопросы.

Давление, заставляющее людей продолжать движение вперед, и сопутствующее ему нежелание сделать шаг назад и подумать над вопросами – это явление, присущее не только бизнесу. Вследствие того что повседневная жизнь перегружена работой, общественной активностью и развлечениями, в нашем расписании не остается места для того, чтобы «сделать шаг назад и спросить». Это означает, что некоторые из самых важных вопросов – о том, почему мы вообще всем этим занимаемся, – так никогда и не будут заданы.

### **Почему полезно плавать с дельфинами?**

Когда человек отступает на шаг от повседневной работы и занятий, у него появляется возможность для размышлений и глубоких вопросов, которые иногда приводят к озарениям, способным изменить его карьеру (или даже положение в целой отрасли). Так поступил Марк Бениофф, один из руководителей компании Oracle, который взял долгосрочный отпуск, чтобы просто подумать. Бениофф

отправился в Индию, а затем на Гавайи, где, как он поведал авторам книги «ДНК инноватора», ему довелось поплавать с дельфинами в Тихом океане. Там, в воде, у него родился вопрос: *«Почему все прикладные программы для коммерческих предприятий не создаются по такому же принципу, как в Amazon и eBay?»* Это вдохновило Бениоффа на создание компании Salesforce.com, которая стала использовать интернет, чтобы радикально изменить дизайн и распространение компьютерных программ для бизнеса. За восемь лет Salesforce.com достигла объема продаж в 1 миллиард долларов и была признана компанией, «которая поставила индустрию программного обеспечения с ног на голову».

Гретхен Рубин, автор бестселлера «Проект “Счастье”», замечает, что людям становится все труднее находить время, «чтобы сделать шаг назад и задать важный вопрос типа “Чего я вообще хочу от жизни?”» Она говорит, что в течение долгого времени сама не могла вырваться из этого замкнутого круга: *«Я настолько сильно была сосредоточена на списке повседневных дел, что не находила времени, чтобы подумать о том, действительно ли я счастлива и как я могла бы стать более счастливой».* Как уже упоминалось ранее, Рубин «сделала шаг назад» во время поездки на автобусе в дождливый день, в один из тех редких моментов, когда все замедлялось настолько, что у нее появлялась возможность спросить: *«Почему я не счастлива? (И что, если я смогу это изменить?)»*

Итак, для того чтобы задать вопрос «Почему?», прежде всего необходима пауза, пространство, нарушение повестки дня совещания, остановка «прогресса» или просто возможность посмотреть наружу через окно автобуса. Часто это единственные моменты, когда у нас появляется время для вопросов.

Чтобы задать вопрос «Почему?», нужно сделать шаг назад и перестать не только «делать», но и «знать». Как в жизни, так и на работе люди со временем становятся экспертами в своих областях, уверенными в том, что их знаний вполне достаточно, чтобы преуспевать в жизни и на работе. Это ощущение уверенности может сделать нас нелюбопытными и менее открытыми к новым идеям и возможностям. К тому же на самом деле мы «знаем» далеко не так много, как нам кажется.

Невролог Роберт Бертон, автор книги «Об уверенности» («On Being Certain»), утверждает, что все мы подвержены типичной человеческой склонности думать, будто знаем больше, чем на самом деле. Уже много лет он пытается ответить на вопрос: *«Что значит быть уверенным?»*

Согласно его выводам, основанным на результатах обширных исследований, «ощущение знания» – это и в самом деле всего лишь ощущение. Однако сила этого чувства порождает то, что Бертон называет «эпидемией уверенности». Жертвы этой эпидемии переоценивают уровень своих знаний, слишком сильно доверяют своему «внутреннему инстинкту» и пребывают в твердом убеждении, что у них есть ответы на все вопросы. В таком состоянии у человека не возникает особого желания спрашивать.

Более того, у нас формируется привычка обращать меньше внимания на окружающий мир. Неврологи установили, что наш мозг запрограммирован быстро распределять по категориям, отфильтровывать и даже игнорировать часть огромного количества раздражителей, воздействующих на нас в каждый конкретный момент. Хорошее описание этого явления предложила бывший директор по информации Агентства США по

международному развитию Маура О'Нилл: «В ходе эволюции наш мозг научился отбрасывать большую часть того, что мы видим, быстро категоризировать остальное и помещать его в картотеку долговременной памяти, используя собственный эквивалент десятичной системы библиотечно-библиографической классификации Дьюи».

По мнению О'Нилл, формирование такой системы было обусловлено практическими причинами. Нашим первобытным предкам требовалось умение быстро определять, насколько безобидным (или опасным) было их окружение. Сегодня нам иногда все еще приходится этим заниматься, хотя в перенасыщенной информацией среде это выражается в стремлении отделить новое и важное от известного и ненужного. Нам достаточно доли секунды, чтобы решить: *этому* я уделю внимание, а все остальное проигнорирую, потому что (а) это меня не касается/не интересует или (б) я уже это знаю.

Мы определяем «известное» на основании всего, что уже успели испытать, и, как отмечает О'Нилл, «чем больше мы видим, слышим, осязаем или обоняем что-либо, тем сильнее это укореняется в нашей памяти». Мы привыкаем «опираться на объем знаний и опыта, накопленный каждым из нас».

В большинстве случаев такое поведение оправдывает себя, но если мы хотим выйти за пределы известного – чтобы рассмотреть новые идеи и возможности, изменить привычный образ мышления и расширить свои знания, – то нам лучше на какое-то время забыть о том, что мы знаем. Чтобы войти в зону «полного неведения», порождающую желание постоянно задавать вопросы, придется проявить достаточно смелости (и скромности), как это делает Пол Беннетт.

Пол Беннетт много лет занимает должность руководителя креативной группы инновационной компании IDEO. Родившийся в Соединенном Королевстве и выросший в Сингапуре, одно время он возглавлял лондонское отделение IDEO, а затем помогал открывать филиалы в Азии. Человек, много путешествующий по всему миру, он наблюдает за местными обычаями и интересуется историей их возникновения (к примеру, почему в некоторых регионах Китая люди развешивают сушеную рыбу на веревках рядом с выстиранным бельем). Многими наблюдениями и вопросами Беннетт делится в своем блоге The Curiosity Chronicles.

«В IDEO я упорно сохраняю имидж идиота, – рассказывает Беннетт. – И это мне не вредит, а даже помогает. Когда человек не боится продемонстрировать свое незнание, ему проще задавать вопросы».

По словам самого Беннетта, он, комфортно чувствуя себя в этой роли, может позволить себе без стеснения задавать «невероятно наивные вопросы». Например, когда его пригласили выступить на заседании парламента Исландии в разгар финансового кризиса, он «стал задавать глупые вопросы типа “Куда делись деньги?” не потому, что пытался выказать неуважение, а потому, что никто не мог прямо ответить на этот главный вопрос».

Беннетт ценит наивные вопросы, потому что они заставляют людей давать упрощенные объяснения, и это помогает внести ясность в самые запутанные проблемы: «Если я несколько раз повторяю: “Простите, мне непонятно, не могли бы вы еще раз это объяснить?”, то люди вынуждены обобщать и упрощать, отбрасывая несущественное и переходя к сути».

Порой его наивность позволяет людям сделать шаг назад и использовать другие подходы, которые в обычных обстоятельствах они могли бы счесть неприемлемыми.

Например, в некоторых регионах Азии принципы строгой иерархии в управлении бизнесом и государством не поощряют стремление спрашивать. «В этих странах люди иногда рады иностранцам, которые приходят и задают вопросы о простых вещах, потому что эти вещи интересуют их самих, но они не хотят спрашивать, так как не могут позволить себе выглядеть глупыми или непочтительными».

По словам Беннетта, руководство IDEO понимает, насколько важно создавать в компании среду, безопасную для тех, кто задает «глупые» вопросы. «Людям необходима культура, которая порождает доверие, – говорит он. – Отчасти нежелание спрашивать связано с боязнью показать свою уязвимость, поэтому избавление от страха становится важнейшим шагом в развитии корпоративной культуры. Вот почему у нас в компании ни один вопрос не считается слишком простым и сотрудников призывают поддерживать и строить собственные идеи на вопросах других, а не отмахиваться от них или давать неполные ответы. Мы позволяем людям спотыкаться, поскольку знаем, что они не дадут друг другу упасть».

IDEO и другие инновационные фирмы Кремниевой долины делают все возможное, чтобы защищать и поощрять наивное спрашивание, по собственному опыту зная, что оно может привести к ценным озарениям, результатами которых становятся революционные идеи и успешные продукты. Кремниевая долина – это место, где каждый безостановочно мчится вперед, чтобы добраться до того, «что будет дальше». На первый взгляд это неподходящее место, чтобы притормаживать, отступать назад и задавать фундаментальные вопросы. Тем не менее данный подход был взят на вооружение многими лучшими умами технологического сектора. В последние годы лидером этой группы был покойный соучредитель Apple Стив Джобс, который пропагандировал и практиковал заимствованный из дзэн-буддизма принцип *сёсин* (в духовном контексте это японское выражение принято переводить как «сознание начинающего», хотя в современной психологии саморазвития чаще используется термин «разум новичка»).

Джобс стремился изменить цели и способы внедрения технологий в нашу повседневную жизнь. Но для этого нужно задавать фундаментальные вопросы (Джобс был известен своей неумной склонностью ставить под вопрос абсолютно все: от сегодняшних методов работы рынка до предлагаемых его сотрудниками идей, многие из которых становились объектами деконструктивного анализа). Одним из инструментов, позволявших ему оспаривать общепринятые суждения, было древнее учение, которое в 1960-е годы привез в Калифорнию Сюнрю Судзуки – японский мастер дзэн и автор книги «Сознание дзэн, сознание начинающего».

В своей книге он пишет: «Сознание начинающего пусто, свободно от привычек знатока». Такое сознание «открыто для всех возможностей» и «способно видеть вещи такими, какие они есть».

Кроме того, Судзуки отмечает важный момент, подчеркивающий потенциальную ценность такого образа мышления для будущего инноватора: «У сознания начинающего много возможностей, а у сознания знатока лишь несколько».

Сознание начинающего в сочетании с другими принципами дзэн (глубокого мышления, осознанности, слушания и спрашивания) постепенно нашло отклик у многих резидентов Кремниевой долины, помимо Джобса и сотрудников Apple. В Маунтин-Вью, неподалеку от штаб-квартиры Google, располагается центр медитации дзэн, которым руководит духовный лидер Лес Кайе. В число его последователей входят сотрудники Google и Apple, а также



основатели различных технологических стартапов и венчурные капиталисты, которые их финансируют. Кайе знает, что кем-то из этих людей движет стремление использовать практику дзэн как средство приводить разум в состояние «сомнения во всем», которое помогает находить новые инновационные идеи (с недавнего времени такое слияние принципов дзэн и инновационных стратегий именуется специальным термином *дзэн-новации*).

В то же время Кайе предостерегает: «Надеяться, что практика дзэн повысит уровень вашей креативности, не следует. Это не волшебная пилюля». Последователи Кайе исповедуют принцип «нестремления». Жажда материальных приобретений и успеха в бизнесе считается недостойной целью. Когда я указал ему на то, что Стив Джобс успешно использовал «сознание начинающего» для создания новых продуктов и явно «стремился» увеличить рыночную долю компании, Кайе, который в свое время учился с Джобсом в одном центре дзэн, ответил: «У Стива были необычные отношения с дзэн. Его привлекал творческий аспект учения, а не религиозный. Он видел в нем не столько духовный путь, сколько искусство».

Хорошо это или плохо, но Джобс доказал, что человек может сочетать в себе желание спрашивать и стремление побеждать. Вот почему вы можете использовать «сознание начинающего» для извлечения практических уроков независимо от того, решите принять учение дзэн полностью или частично. Рэнди Комисар, партнер Kleiner Perkins Caufield & Byers, одной из самых выдающихся и уважаемых венчурных компаний Кремниевой долины и приверженец практики дзэн, считает, что для освоения этой манеры созерцания и спрашивания необходимо приложить усилия, чтобы отстраниться от повседневных мыслей, дел, предвзятых мнений, привычных моделей поведения и даже от самого себя. «Тогда вы начнете видеть себя со стороны, – продолжает Комисар. – В этом состоянии отстраненности ваше мышление станет более гибким и текучим, и вам будет намного проще ставить под вопрос абсолютно все».

Основатель TED Ричард Сол Вурмен говорит, что когда он ищет подход к новой ситуации или задаче, то представляет свой разум как «пустое ведро». После этого остается лишь медленно и методично наполнить его, начиная процесс с постановки самых простых вопросов.

«Разум новичка» во многом похож на разум ребенка. Это отнюдь не так странно, как может показаться. Я уже говорил, что директор всемирно известной медиалаборатории Йойчи Ито (который причастен к созданию самых разных вещей – от электронного ридера Kindle до футуристических автомобилей, способных складываться пополам) использует термин *неотения* для описания способности сохранять детские качества разума во взрослом возрасте. Ито утверждает, что такому образу мышления может научиться каждый.

В его медиалаборатории царит атмосфера «детского сада для взрослых», побуждающая людей к постоянным играм. Кроме того, лаборатория организована так, что специалисты в разных областях работают вместе, в результате чего они «часто занимаются проблемами, в которых не являемся экспертами», – говорит Тод Маковер, композитор-новатор и профессор Массачусетского технологического института, который во время своей экспериментальной работы в лаборатории попутно помог создать популярную видеоигру Guitar Hero. По его словам, в том, что прорывные идеи исходят от людей, являющихся специалистами в других областях, нет ничего необычного, поскольку новички «способны увидеть проблему свежим взглядом, забыть о том, что легко или трудно, и не принимать во внимание то, чего достигли

в этой области другие».

Переубедить тех, кто сомневается в возможности заставить «серьезных» взрослых думать так, как это делают дети, могут результаты исследования, проведенного Дарьей Забелиной и Майклом Робинсоном из Университета штата Северная Дакота. Они показывают, что на самом деле люди легко могут начать «думать по-детски», если их немножко подтолкнуть.

В ходе своих предыдущих исследований Забелина заметила, что хорошие показатели маленьких детей в тестах на определение уровня творческих способностей явно связаны с их раскованностью. Поэтому они с Робинсоном взяли две группы взрослых и предложили одной из них представить себя «семилетними детьми, наслаждающимися днем, в который нет занятий в школе» (члены другой группы продолжали видеть себя такими же, какими они были, то есть взрослыми). Результаты проведенного в обеих группах теста на определение уровня творческих способностей показали, что группа, «думающая по-детски», предлагала лучшие, более оригинальные идеи и демонстрировала «более гибкое мышление».

По мнению Забелиной, «разум человека обладает гибкостью и способен переключаться в режим открытого мышления, свойственного ребенку». Для того чтобы сделать этот шаг назад во времени, ему нужно лишь получить разрешение (от другого человека или от себя самого).

## **Почему Джордж Карлин видел то, чего не замечали остальные?**

Что мы увидим, когда сделаем такой шаг назад? В основном те же самые ситуации. Но благодаря образовавшейся дистанции картина в поле нашего зрения станет шире. Возможно, теперь мы сможем увидеть общий контекст и заметить наличие связей между вещами, которые раньше казались нам обособленными. Это может изменить все. Сделав шаг назад и по-новому взглянув на какие-то вещи, за которыми вы в течение многих лет наблюдали из одной и той же точки, вы внезапно можете почувствовать, что видите их впервые.

Если с вами такое уже случалось, то вы знаете, что возникающее чувство противоположно хорошо известному ощущению дежавю. В случае обычного дежавю вы отправляетесь туда, где никогда не бывали раньше, но это место почему-то кажется вам знакомым. Но если вы смотрите на что-то знакомое и это кажется вам чем-то новым, значит, с вами происходит дежавю наоборот, или *вюжаде*, если перевернуть слово *дежавю*, как это сделал профессор Стэнфордского университета и автор книг о менеджменте Боб Саттон.

Саттон утверждает, что если мы приучим себя смотреть на окружающий мир через линзу «вюжаде», то нам может открыться широкий ассортимент новых возможностей – свежих и достойных нашего внимания вопросов, идей и проблем, которые раньше оставались незамеченными, поскольку прятались в слишком знакомой обстановке. Такой взгляд развивает у бизнес-лидеров и менеджеров способность замечать несоответствия и устаревшие методы, а также дремлющие возможности. Тем, кто занимается социальными или даже личными вопросами, такой взгляд помогает замечать больше неожиданных аспектов хорошо известных проблем и задавать фундаментальные вопросы о том, что они заметили.

Однако, по признанию самого Саттона, сделать это нелегко: «Это означает, что вещи, которые принято считать негативными, нужно воспринимать как позитивные, и наоборот. Нужно переворачивать с ног на голову представления о причинах и следствиях, о том, что

существенно, а что нет. Нужно перестать двигаться по жизни на автопилоте».

Так же как «разум новичка», предложенная Саттоном идея «вюжаде» вызывает интерес в различных уголках инновационного сектора, в частности ее приняла на вооружение компания IDEO, генеральный менеджер которой Том Келли написал, что «вюжаде» предоставляет возможность «видеть то, что было здесь всегда, но оставалось незамеченным».

Любопытно отметить, что за много лет до того, как о «вюжаде» заговорили руководители IDEO или даже Саттон, этот термин однажды использовал в одном из своих концертов американский комик Джордж Карлин. В середине выступления он брал паузу, словно только что обрел просветление, а затем объявлял аудитории, что испытал «вюжаде», и объяснял, что так он называет «странное чувство, словно ничего подобного происходящему сейчас никогда не случалось с ним раньше».

Карлин умер в 2008 году, но его дочь, комедийная актриса и радиоведущая Келли Карлин, считает, что способность смотреть на обычные вещи так, словно видишь что-то странное и увлекательное, была главной отличительной чертой стиля жизни Карлина и его способа сбора материалов для своих выступлений. «Когда знакомый мир становится незнакомым и вы видите его свежим взглядом, то словно попадаете в другую часть картотеки своего мозга, – говорит она. – И тогда вы получаете доступ к другой точке зрения на жизнь, неизвестной большинству людей».

Карлин использовал этот взгляд для создания того стиля комедии наблюдений, который можно назвать школой юмора почемучек. Он наблюдал за обычными вещами: за тем, как мы смотрим бейсбол, как ведут себя кошки с собаками, как человек стоит перед холодильником, – и спрашивал: *«Почему мы делаем все так, как делаем?»* Джордж Карлин изучал обычные модели поведения, которые большинству из нас кажутся нормальными, отмечал несоответствия и пытался найти им разумное объяснение (но почти никогда не находил). *«Когда мы теряем ключи и начинаем их искать, – размышлял он, – то почему снова и снова ищем их в тех же самых местах?»*

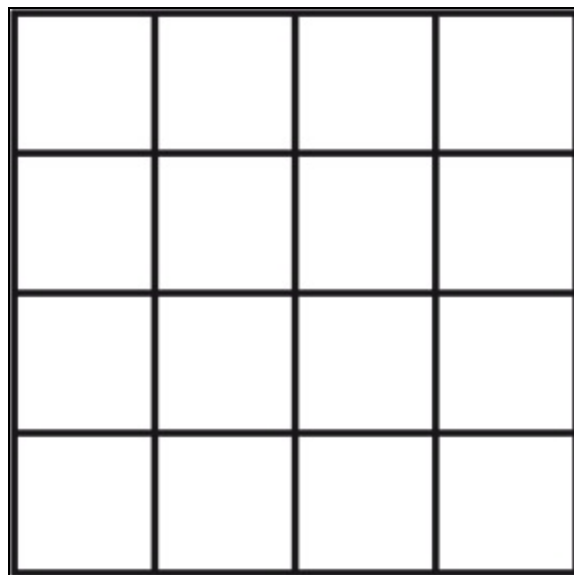
Келли Карлин, которая на своем подкасте *Waking from the American Dream* («Пробуждение от американской мечты») часто берет интервью у других комиков, считает, что склонность к точке зрения «вюжаде» характерна для юмористов. «В большинстве случаев эти люди росли, чувствуя себя белыми воронами, – говорит она. – В школе они были записными клоунами, чужаками, возможно, страдали необучаемостью и имели проблемы с академической успеваемостью. Отвергнутые коллективом, они приобрели склонность наблюдать за людьми со стороны и размышлять о том, как ведут себя эти люди. Именно так они теперь собирают материалы для своих выступлений».

Джордж Карлин однажды сказал, что не мог не обращать внимания на иррациональные поступки, которые не укладывались в рамки здравого смысла, и что иногда ему хотелось не замечать всех этих вещей, поскольку они слишком сильно его волновали.

У большинства из нас есть проблема противоположного свойства: мы замечаем слишком мало. Дэвид Келли из компании IDEO видит причину в том, что обычно мы не уделяем времени внимательному наблюдению. Неспособность людей видеть то, что находится прямо перед ними, часто объясняется тем, что «они слишком рано перестали смотреть».

Виджей Говиндараян, профессор кафедры международного бизнеса в Дартмутском

университете, и консультант Срикант Сринивас придумали упражнение, которое прекрасно иллюстрирует то, о чем говорит Келли. На своих семинарах они в течение нескольких секунд показывают участникам следующий рисунок:



Затем, как рассказал мне Сринивас, он закрывает рисунок и спрашивает: «Сколько квадратов вы увидели?»

Самый простой ответ – шестнадцать. Но более наблюдательные люди обычно замечают – особенно после того, как Сринивас позволяет им взглянуть на рисунок еще раз, не ограничивая их во времени, – что на рисунке можно найти дополнительные квадраты, если сконфигурировать их по-другому. Помимо шестнадцати единичных квадратов, там присутствует девять квадратов  $2 \times 2$ , четыре квадрата  $3 \times 3$  и один большой квадрат  $4 \times 4$ , в результате чего общее количество квадратов возрастает до тридцати.

«Квадраты всегда были тут, но вы не находили их до тех пор, пока не стали их искать», – написали Говиндараян и Сринивас в блоге Harvard Business Review после того, как разместили в нем свою головоломку. (Они получили сотни комментариев от читателей, чьи ответы располагались в пределах не только от шестнадцати до тридцати, но и до шестидесяти – если посчитать тридцать квадратов с черными краями и тридцать с белыми – и так далее, до бесконечности.)

### **Почему вычислительные машины способны не только производить вычисления?**

В 1950-е годы было еще не ясно, как использовать электронные вычислительные машины в областях, не связанных с математикой. Британский математик Конуэй Бернерс-Ли, который занимался разработкой первых коммерческих ЭВМ, был заинтригован вопросом: «*Можно ли использовать ЭВМ для передачи информации, а не только для операций с цифрами?*» Позднее этот вопрос перевел на новый уровень его сын, Тим Бернерс-Ли. Пытаясь справиться с колоссальными объемами исследовательских данных, он задумался над тем, есть ли способ использовать зарождавшийся интернет для работы с гипертекстовыми документами, чтобы повысить эффективность поиска и распространения информации. В 1989 году Тим Бернерс-Ли предложил глобальный гипертекстовый проект, вошедший в историю под названием Всемирная паутина. Его пилотный

проект включал HTML, HTTP и URL – архитектуры веб-браузеров, которые ныне известны всем.

Сринивас использует это упражнение, чтобы проиллюстрировать утверждение о том, что часто нам не удается увидеть все доступные возможности, поскольку мы просто недостаточно долго ищем. По его словам, упражнение производит особенно сильное впечатление на людей, которые находятся в трудной ситуации: «Иногда людям кажется, что им некуда идти, что у них больше нет вариантов, а я доказываю им: “Вы всегда сможете найти другие квадраты, другие возможности, если просто продолжите их искать”».

Лучшие мастера задавать вопросы «продолжают искать» всегда – во всех ситуациях, проблемах, в моделях поведения окружающих и своих собственных. Они изучают мелкие детали и ищут не только то, что там есть, но и то, чего *не хватает*. Они делают шаг назад, смотрят на вещи со стороны и, если надо, прищуриваются. В своих работах, посвященных явлению «вюжаде» и способам смотреть на знакомое, Саттон советует «перемещать внимание с объектов или моделей, расположенных на переднем плане, на те, что располагаются на заднем плане».

Такое внимательное наблюдение требует терпения и упорства. Увидев первые шестнадцать квадратов, мы склонны двигаться дальше и искать что-нибудь другое, но тридцатый квадрат, который мы замечаем впоследствии, может стать окном возможности, которую пока не увидели другие. Когда Эйнштейна попросили объяснить, в чем его главное отличие от обывателей, он сказал: «Обычный человек, ищущий иголку в стоге сена, найдет ее и перестанет искать. Я же буду ворошить стог дальше – в поисках еще лучшей иголки».

## **Почему вы должны мучиться без кровати, если у меня есть лишний надувной матрас?**

Осенью 2007 года Джо Геббиа и Брайан Чески ломали голову над одним далеко не самым приятным и красивым вопросом: «Как заплатить за квартиру?» «*Это* было главной проблемой того времени», – вспоминает Геббиа. Он и его сосед по квартире, Чески, сидели без работы и почти без денег. Зато в их распоряжении находилась вполне приличная по меркам Сан-Франциско жилплощадь. Им не нужно было искать ночлег и крышу над головой, в отличие от множества людей, съехавшихся в город на конференцию дизайнеров, в результате чего местные отели были переполнены.

Такое положение дел (которое Геббиа и Чески испытали на себе, когда приезжали на предыдущую конференцию) казалось им непонятным: «*Почему для этих людей нельзя найти место, где можно переночевать пару дней?*» Затем у них возник следующий вопрос: «*А почему бы не в нашей квартире?*»

У Геббиа и Чески было три надувных матраса. Они могли просто дать дешевое объявление, сдать свои надувные кровати в аренду за скромную плату и заработать достаточно денег, чтобы покрыть недостающую часть месячной квартплаты. Но эта идея почти сразу заставила их мыслить масштабно и задавать всевозможные вопросы типа «*Что, если мы будем предлагать больше чем просто матрас, на котором можно провести ночь?*». Ничего особенного они предложить не могли, поэтому включили в ассортимент услуг лишь скромный завтрак (насколько скромный? Пачку печенья Pop-Tarts!) и туристический путеводитель. А вместо того, чтобы просто разместить объявление на сайте Craigslist, Геббиа

и Чески (которые оба были по образованию дизайнерами) подумали: *«А что, если мы создадим собственный сайт?»*

Сказано – сделано, и они сдали свои матрасы трем незнакомым друг с другом людям, которые остались довольны предоставленным сервисом. Это заставило их задуматься: *«Почему бы не сделать на этом бизнес? Что, если мы сможем предлагать такие же услуги в каждом крупном городе?»*

И тогда двое мечтателей наткнулись на стену традиционных понятий. Поначалу никто, кроме Чески, Геббиа и третьего партнера, которым они обзавелись, не считал, что их идея имеет коммерческий смысл и заслуживает поддержки. В частности, Пол Грэм, легендарный бизнес-ангел Кремниевой долины и основатель стартап-инкубатора Y Combinator, сказал следующее: *«Никто не захочет спать на чужой кровати».*

Идея, которая в конечном итоге превратилась в компанию Airbnb, противоречила незыблемому принципу: размещать приезжающих на короткий срок людей нужно в специально предназначенных для данной цели приличных гостиницах. Многие читатели, возможно, вспомнят, что всего за несколько лет до этого люди следовали аналогичному принципу в отношении автомобилей: их можно было покупать, брать напрокат, но никто даже не думал пользоваться ими *вместе* с кем-то еще. Но однажды женщина-предприниматель Робин Чейз задалась вопросом *«А почему нет?»* и основала компанию Zircar, предоставляющую услуги краткосрочной аренды автомобилей по принципу самообслуживания с почасовой оплатой.

Геббиа рассказал мне, что причина, которая убедила их с Чески заняться решением этой проблемы и позволила им увидеть то, чего не замечали другие, заключалась в том, что они находились по обе стороны проблемы: *«Мы знали, каково придется приедем, желающим найти место для ночлега, и знали, каково придется тем, у кого есть лишняя жилплощадь, за которую надо платить. Поэтому мы смогли соединить эти две проблемы. Оглядываясь назад, понимаешь, что это было совершенно логично, но в то время никто до этого не додумался».*

В характере Геббиа и Чески проявились «мятежные» черты, необходимые для того, чтобы заданный вопрос принес реальный успех. Одно дело – увидеть проблему и спросить, почему она существует, или даже задаться вопросом, можно ли найти лучшую альтернативу. И совсем другое дело – продолжать задавать эти вопросы даже после того, как эксперты открыто говорят вам: *«Вы не сможете изменить ситуацию. Существуют очень веские причины, по которым мир устроен именно так, а не иначе».*

Геббиа и Чески нужно было преодолеть это сопротивление, продвигаясь к решению своего первоначального вопроса (о том, смогут ли они превратить свой первый опыт предоставления ночлега в прибыльный бизнес), в то время как их самих подталкивали новые вопросы, возникавшие на каждом шагу этого пути. Они спросили себя: *«Что, если мы опробуем эту идею в другом городе?»* Предстоящий национальный съезд Демократической партии, который в 2008 году должен был проводиться в Денвере, позволил им найти идеальное место для старта: в город съедется множество людей, а гостиниц слишком мало. *Но как эти приезжие и люди, которые могут сдать жилплощадь в аренду, узнают об Airbnb?* На рекламные объявления денег не было, поэтому Геббиа и Чески решили заявить о себе в выпусках новостей. Они знали, что новостные каналы будут передавать репортажи о притоке людей в Денвер и нехватке мест в гостиницах. Основатели предложили продюсерам новостей сделать репортаж о решении проблемы через сайт Airbnb и получили эфирное время на CNN. Заявки на размещение потекли рекой, и первая проба в Денвере оказалась

успешной.

Но прежде, чем они почувствовали, что дело пошло на лад, им пришлось еще целый год задавать вопросы, проводить пробы и доводить свою модель бизнеса до ума. Они сами посылали на сайт заявки, селились в арендованных квартирах и спрашивали: *«Что здесь работает, а что нет?»* Обнаружив трудности с передачей денег владельцам квартир (все шло как по маслу, пока дело не доходило до оплаты), они спросили себя: *«Что, если организовать онлайн-оплату?»* Когда они заметили, что многие посетители сайта интересуются городами за рубежом, у них возник масштабный вопрос: *«Почему мы ограничиваемся только Штатами? Что, если мы выйдем на международную арену?»* Менее чем через два года они уже работали в сотне с лишним стран, выполняя миллион заявок, и привлекли более ста миллионов долларов инвестиций. Они даже добились признания у скептически настроенного владельца стартап-инкубатора Пола Грэма, который стал одним из их «посевных» инвесторов.

В последнее время Геббиа и Чески задают совсем иные вопросы о том, насколько реальна идея создания «долевой экономики». В основе этой идеи лежит фундаментальный вопрос: *«Почему мы как общество должны продолжать покупать вещи, владельцами которых нам быть вовсе не обязательно?»* (Подумайте, к примеру, о том, что в Соединенных Штатах бытовая дрель используется в среднем всего тринадцать минут за весь срок своей службы.) Как отмечает Геббиа, в современную эпоху потребления мы тратим десятки лет на накопление «вещей». *«Что, если мы потратим следующие сотни лет на то, чтобы чаще пользоваться этими вещами вместе с кем-то еще? Что, если возможность доступа станет важнее права собственности?»*

Вопрос о том, сможет ли Airbnb вместе с другими компаниями успешно вести вперед эту амбициозную «долевою экономику», остается открытым. Однако он (даже в большей степени, чем предыдущий вопрос о желании людей делиться своими домами и кроватями) заставляет пересмотреть представления о том, как работает экономика, готовы ли люди изменить укоренившиеся привычки поведения и можно ли считать идею совместного пользования целесообразной с точки зрения коммерческой выгоды.

В любом случае уже сейчас ясно, что корни успеха, которого достигли Геббиа и Чески, кроются в их готовности ставить под вопрос сложившиеся представления и поверить, что объектом изменения может быть все независимо от общепринятых взглядов. Я отношу вопросы этого типа к подкатегории «Почему?» и называю их дерзкими вопросами. В них выражается особое отношение к окружающему миру, которое соединяет в себе пытливость разума, бунтарский дух, скептическое отношение к правилам и непризнание авторитетов, например:

*«Почему мы должны довольствоваться тем, что существует сейчас?»*

*«Почему я должен вам верить, когда вы говорите мне, что ничего нельзя сделать?»*

Постановка дерзких вопросов по определению вызывает неудобства. «Она создает диссонанс», – отмечает Пол Боттино, руководитель программы студенческих инноваций в Гарвардском университете. В программе участвуют самые способные, творчески одаренные

студенты колледжей, но даже у них наблюдается склонность принимать многое из того, что им говорят, не задавая вопросов, говорит Боттино. Одну из своих главных задач он видит в том, чтобы научить студентов «понимать, что правящие круги заинтересованы в сохранении статус-кво. Чтобы задавать хорошие вопросы, нужно иметь смелость сказать: “Так быть не должно”».

### **Почему в Индии нельзя организовать службу экстренной помощи 911?**

Эту проблему попытался решить индийский предприниматель Шаффи Матер после того, как его матери потребовались услуги скорой медицинской помощи. Он начал с одной машины и простого номера (1298), по которому люди могли позвонить в критической ситуации. Но самым трудным оказался вопрос: *«Какой должна быть плата?»* Матер хотел, чтобы служба была доступна всем, поэтому попробовал использовать систему оплаты по принципу «сколько не жалко», но все клиенты заявляли, что у них совсем нет денег. Тогда он задался вопросом: *«Как нам заставить людей с деньгами платить больше?»* Ответ: чем лучше больница, куда вы просите вас доставить, тем выше плата за поездку. При поддержке Acumen Fund компания Матера стала самой крупной частной службой скорой помощи в Азии, которая перевозит почти 2 миллиона человек в год. Тем временем Матер продолжал задавать вопросы, которые порой оказывались ошибочными. Однажды, думая о том, как сократить расходы, он спросил: *«Что, если врачи скорой помощи тоже будут носить носилки?»* Урок, который ему пришлось усвоить: люди думают, что если врачу приходится таскать носилки, то он, наверное, не очень хороший врач.

Это противоречит тому, чему многих из нас учат в школах, а именно, что у каждого вопроса есть только один правильный ответ и что вам лучше его принять (и запомнить). Дебора Мейер, открыв свою школу в Восточном Гарлеме, целью которой было развитие умения спрашивать, начала с формирования у учеников привычки спрашивать: *«Откуда мы знаем, что является правильным?»* Мейер хотела, чтобы они ставили под вопрос все, чему их учат и что им говорят. Келли Карлин отмечает, что Джордж Карлин никогда не доверял авторитетам и советовал родителям: «Не учите своих детей читать. Учите их ставить под вопрос все, что они читают. Учите их ставить под вопрос все на свете».

После того как вас много лет заставляли думать, что ответы, которые дают «эксперты», нельзя подвергать сомнению, единственный способ избавиться от неловкости при постановке под вопрос авторитетных суждений заключается в том, чтобы делать это регулярно в течение долгого времени, говорит Боттино. Тем, кто желает научиться задавать дерзкие вопросы, нужно привыкнуть к тому, что им будут задавать классический вопрос, призванный смирить их дерзость: *«Что дает вам право думать, что вы знаете больше, чем эксперты?»* (Отвечайте, что вы знаете не больше, а меньше, чем они, а недостаток знаний порой бывает очень полезен.)

Другим контрвопросом, призванным ставить на место дерзких любителей спрашивать, часто становится что-нибудь вроде *«Ладно, гений, а что лучшего можешь предложить ты?»*. В этот вопрос встроено любопытное предположение: если кто-то собирается бросить вызов существующему положению вещей, то ему следует иметь наготове альтернативный вариант. Но вопросы «Почему?» и «Что, если?..» важно задавать даже в том случае, если мы еще не



знаем ответа на вопрос «Как?». Процесс поиска лучшей альтернативы может быть долгим, но его нужно с чего-то начинать, и этой отправной точкой часто становится постановка под вопрос существующего статус-кво.

## **Почему мы должны «ставить вопросы под вопрос»?**

Вопросы, которые ставят под сомнение преобладающие точки зрения, приносят пользу и побуждают к действиям, но тоже могут быть неправильными. Задаваемые нами вопросы могут нести в себе наши собственные взгляды и предубеждения. Чтобы это выяснить, проще всего поставить эти вопросы... под вопрос.

Уже упоминавшийся невролог Роберт Бертон, который пишет об «эпидемии уверенности» – повсеместно распространенной тенденции задавать меньше вопросов, чем следует, – говорит, что, даже когда люди задают вопросы, часто они полагаются на те же самые ненадежные внутренние инстинкты и предубеждения. «Все, что когда-либо происходило с вами или приходило вам в голову, учитывается в каждом решении, которое вы принимаете, и влияет на вопросы, которые вы собираетесь задать. Вот почему бывает полезно сделать шаг назад и поинтересоваться: *“Почему у меня возник этот вопрос?”* – добавляет Бертон. – Каждый раз, когда вы формулируете вопрос, вам следует спрашивать себя: *“Какие взгляды лежат в основе этого вопроса? Может быть, мне следует спросить что-то другое?”*»

Постановка под вопрос собственных вопросов (например, *«Почему я спрашиваю: “Почему?”?»*) может показаться движением по замкнутому кругу, которое ни к чему не приводит, а лишь вызывает головокружение. Однако существуют практические, конструктивные способы, помогающие формулировать более пронизательные или обоснованные вопросы. Способы могут быть простыми, вроде «пяти почему», или довольно трудоемкими, как контекстный поиск, когда мы выносим свои вопросы в мир, чтобы посмотреть, как они переживут контакт с реальностью.

Методика «пяти почему» пришла из Японии, и ее создателем считается Сакичи Тойода, основатель корпорации Toyota Industries. На протяжении десятилетий его компания практиковала постановку пяти вопросов «Почему?» подряд как средство докопаться до корней конкретной производственной проблемы. Когда, например, с конвейера сходит неисправная деталь машины, первый вопрос «Почему?» приведет к самому очевидному ответу: скажем, кто-то на сборочной линии совершил ошибку. Но следующее «Почему?» может выявить причину этой ошибки, например недостаточный уровень подготовки рабочего, выполняющего конкретную операцию. Продолжая задавать вопрос «Почему?», компания может обнаружить, что на программу подготовки персонала выделялось слишком мало средств, а выяснение причины плохого финансирования может привести к постановке под вопрос главных приоритетов компании, определяющих, на что следует тратить деньги и что является для нее самым важным с точки зрения конечного результата.

Этот вид «раскопок с помощью вопросов» получает все более широкое признание в мире бизнеса и стал частью новейшего метода экономического стартапа, разработанной бизнес-консультантом Эриком Рисом, большим поклонником «пяти почему». Я спросил Риса, почему такая простая, почти детская практика работает настолько успешно. «Главное предназначение этой системы в том, чтобы преодолевать ограничения человеческой психологии», – объяснил Рис. Тем самым он хотел сказать, что людям свойственно искать

самые простые, самые очевидные причины проблемы. В придачу к этому «мы склонны персонифицировать проблемы системного характера». Намного легче обвинить во всем беднягу рабочего на конвейере, чем рассматривать множество сложных взаимосвязанных факторов, которые могли внести свой вклад в возникновение проблемы.

Технику «пяти почему» можно использовать не только в бизнесе. Компания IDEO применяет ее для анализа ряда моделей поведения. Как она это делает, можно рассмотреть на следующем примере.

*Почему вы занимаетесь физическими упражнениями?*

Потому, что они полезны для здоровья.

*Почему они полезны для здоровья?*

Потому, что повышают частоту сердечных сокращений.

*Почему это важно?*

Потому, что ускоренный ритм работы сердца позволяет сжигать больше калорий.

*Почему вы хотите сжигать больше калорий?*

Потому, что это поможет мне сбросить лишний вес.

*Почему вы пытаетесь сбросить вес?*

Потому, что в нашем обществе человек должен выглядеть подтянутым.

Кто-то может спросить: «*Почему вы предлагаете ограничиться пятью вопросами?*» Количество вопросов может быть произвольным: в одних ситуациях вы можете докопаться до чего-то важного после трех «Почему?», в других может потребоваться шесть, а иногда эта техника может вообще оказаться бесполезной. Но если вы не перестанете задавать вопросы в какой-то разумной точке, то процесс может закончиться тем, что вы, так же как комик Луи Си Кей в ироническом монологе «Почему?», запутаетесь в глобальных вопросах о том, почему наша Вселенная устроена так, а не иначе.

Независимо от того, сколько раз вы это делаете, повторение вопроса «Почему?» оказывается полезным в самых разных ситуациях, где необходимо докопаться до глубоких истин. Голливудский характерный актер и писатель Стивен Тоболовски использует такое последовательное спрашивание, чтобы проникнуть во внутренний мир каждого персонажа, которого играет, и говорит, что обычно для этого приходится «пройти через три уровня вопросов и провести три штурма крепости, прежде чем получить что-нибудь полезное и специфическое, необходимое мне как актеру».

Если Тоболовски играет, скажем, врача, он может начать с вопросов о текущей мотивации персонажа, а затем постепенно переходить на другие уровни, чтобы проникать все глубже: «Я спрошу себя: “*Что у меня как у врача получается хорошо, а что нет?*” Потом перейду на более глубокий уровень: “*Почему я вообще захотел стать врачом?*”» Узнав о технике «пяти почему», Тоболовски заявил, что никогда о ней не слышал, но сказал, что использует собственную версию «трех почему» уже много лет, поскольку она работает.

## Почему вода не доходит до людей, которые в ней нуждаются?

Ученый-эколог Гэри Уайт и киноактер Мэтт Дэймон основали организацию Water.org, чтобы помочь почти миллиарду людей, не имеющих доступа к чистой воде. Сначала они использовали традиционный подход, то есть собирали пожертвования на бурение артезианских скважин «и передавали эти проекты людям бесплатно». Убедившись, что этот метод не работает, Уайт и Дэймон задались вопросом: *«Почему пожертвования не позволяют доставлять воду туда, где она нужнее всего?»* Оказалось, что деньги поступали местным предпринимателям, занимавшимся эксплуатацией поставляемого оборудования, в то время как беднякам приходилось по-прежнему переплачивать или проходить большие расстояния, чтобы получить воду. В конце концов Уайт и Дэймон сосредоточились на другом вопросе: *«Что, если местные общины будут получать средства на создание собственных источников воды?»* Теперь Water.org запустила инновационную программу Water Credit по предоставлению микрокредитов людям (преимущественно женщинам), которые получают возможность создать или приобрести собственные источники воды. На данный момент эта программа помогла более чем миллиону человек во всем мире.

Существуют другие способы работы с вопросами, которые вы собираетесь задать, – разделение их на части или изменение их формы и сферы охвата. В медиалаборатории Массачусетского технологического института Тод Маковер учит студентов по мере необходимости расширять или сужать сферы охвата их вопросов. Расширение сферы охвата распространяет действие вопроса на большее количество людей и, соответственно, повышает его значимость. Например, основатели Airbnb могли ограничить сферу действия своей идеи и спросить: *«Можем ли мы создать онлайн-систему сдачи частного жилья в аренду в Сан-Франциско?»*, но они быстро расширили ее, задавшись вопросом: *«Сможет ли эта идея работать во всем мире?»* Вместе с тем, как отмечает Маковер, чтобы продвинуться в решении сложного вопроса, иногда необходимо разделить его на более мелкие, решение которых легко можно проверить на практике, например, *«Прежде чем заставить свою идею работать в масштабах всего мира, попробуйте реализовать ее на собственном заднем дворе.»*

Еще один метод работы с вопросами был предложен исследователями из Института правильных вопросов, которые обнаружили, что вопрос можно улучшить, если сделать его открытым или закрытым. Предположим, к примеру, что я ломаю голову над вопросом: *«Почему с моим тестем так трудно ужиться?»* Подобно большинству вопросов «Почему?», «Что, если?..» и «Как?», этот вопрос относится к категории открытых, так как на него нельзя дать один конкретный ответ. Но посмотрите, что произойдет, когда я преобразую его в закрытый, требующий ответа «да» или «нет»: *«С моим тестем трудно ужиться?»*

Сформулированный таким образом, данный вопрос заставляет меня внимательно рассмотреть предположение, заключенное в первоначальном вопросе, и, возможно, прийти к выводу, что оно может быть необоснованным (поскольку у тестя могут быть другие родственники и друзья, с которыми он прекрасно уживается). Это может заставить меня вернуться назад и переформулировать первоначальный вопрос, чтобы сделать его более точным: *«Почему мне трудно ужиться с моим тестем?»* Исследователи из Института правильных вопросов установили, что этот процесс работает в обоих направлениях:

закрытые вопросы тоже можно улучшить, преобразуя их в открытые.

Такие методы могут оказаться очень эффективными, но самый лучший способ поставить вопрос под вопрос заключается, пожалуй, в том, чтобы вывести его в окружающий мир и посмотреть, смогут ли заключенные в нем предположения доказать свою обоснованность, если проверить их на других людях и ситуациях. Часто вопрос, который кажется правильным в одном контексте, оказывается неправильным в другом.

Развивающимся странам не хватает инкубаторов для недоношенных детей. Многие годы организации здравоохранения и благотворительные учреждения задавали логичный вопрос: *«Как нам доставить больше инкубаторов туда, где они необходимы?»* Ответ был простым – благотворительность. Но это был правильный ответ на неправильно поставленный вопрос. Согласно сообщению New York Times, тысячи инкубаторов посылались в бедные страны «лишь для того, чтобы вскоре оказаться на “кладбище инкубаторов”». Однако это был лишь один из аспектов серьезной проблемы, которая не ограничивалась положением дел с инкубаторами. Результаты одного исследования показали, что 96 процентов медицинского оборудования, присланного из-за границы в рамках программы гуманитарной помощи, использовалось в течение короткого времени, а потом выбрасывалось.

Гораздо лучший вопрос, который в конце концов сформулировали работавшие над проблемой эксперты министерства здравоохранения, звучал так: *«Почему люди в развивающихся странах не используют инкубаторы, которые им присылают?»* Наблюдение на местах показало, что оборудование часто выходило из строя, а у местных специалистов не было не только запасных частей, но и необходимых знаний. Ответив на это «Почему?», эксперты перешли к вопросу «Что, если?..»: *«Что, если мы сможем поставлять инкубаторы, которые легко использовать и ремонтировать?»*

Один из участников этой инициативы, врач Джонатан Розен, самостоятельно изучил проблему и обнаружил, что во многих странах, нуждавшихся в инкубаторах, можно найти сколько угодно выброшенных автомобилей. Это позволило подойти к проблеме с неожиданной стороны и спросить: *«Как нам изготовить инкубатор из автомобильных запчастей?»* Для решения данного вопроса была создана некоммерческая группа дизайнеров, сумевших соорудить недорогой, простой в использовании инкубатор из автозапчастей, который легко мог починить любой мало-мальски толковый механик с помощью запчастей, взятых на ближайшей автомобильной свалке.

В мире благотворительности, так же как в бизнесе, медицине и науке, полным-полно случаев, похожих на историю с инкубаторами из автозапчастей, когда причиной постановки неправильного вопроса, основанного на неполной информации или ошибочных предположениях, становилась оторванность тех, кто формулирует вопрос, от проблемы, которую они пытались решить. Одним из самых лучших способов устранения этой причины становится сокращение дистанции между спрашивающим и проблемой.

Смысл *контекстного поиска* состоит в том, чтобы задавать тщательно подготовленные вопросы, находясь «в контексте», что позволяет вести наблюдение, слушать и испытывать эмпатию к происходящим событиям. Это помогает формулировать более разумные и, следовательно, более эффективные вопросы.

В мире бизнеса пионером таких исследований стала компания IDEO. Приступая к созданию этой дизайнерской фирмы двадцать с лишним лет назад, ее основатели, включая Дэвида Келли и его брата Тома, понимали, что для решения проблем эргономического

проектирования (например, чтобы найти ответ на вопрос «Как нам создавать гаджеты, которые хорошо вписываются в жизнь людей?») компания вынуждена будет проводить исследования в области поведенческой психологии, которыми обычно занимаются социологи. Поэтому компания наняла психологов и других специалистов по человеческому поведению и начала разрабатывать собственные методы наблюдения за людьми.

Создатели IDEO знали, что задавать эффективные вопросы, отгородившись от мира стенами компании или в искусственных условиях фокус-групп, невозможно. Для того чтобы понять, как живут люди, нужно погрузиться в их жизнь – наблюдать за ними на кухне, сопровождать их во время походов по супермаркетам и так далее. Чтобы получить информацию из первых рук, исследователям компании порой приходится заходить очень далеко.

Классическим примером стал случай, когда группа больниц поручила IDEO ответить на вопрос: «*Какое впечатление оставляет больница у пациентов?*» Руководители больниц были крайне удивлены, когда вместо красочной презентации, подготовленной с помощью PowerPoint, специалисты IDEO показали им длинное, смертельно скучное видео больничного потолка. Мораль фильма: «Когда вы целыми днями лежите на больничной койке, единственное, чем вы можете заниматься, – разглядывать потолок, а это зрелище оставляет крайне тоскливое впечатление», – объяснил представитель компании Пол Беннетт. Чтобы прийти к такому выводу, одному из сотрудников IDEO пришлось на самом деле лечь в больницу, где его уложили на каталку, отвезли в палату и разместили на больничной койке. Метод погружения позволяет компании изучать вопрос или проблему изнутри, вместо того чтобы смотреть на нее снаружи. (Вскоре после просмотра видеofilmа больничные медсестры по собственной инициативе расписали рисунками потолочную плитку в каждой палате.)

Чтобы хорошо провести контекстный поиск, не нужна команда опытных исследователей. Необходима лишь готовность проявлять любознательность и открывать свой разум для окружающего мира, внимательно наблюдать и – что самое важное – *слушать*. По мнению ряда мастеров задавать вопросы, слушание позволяет собирать информацию для спрашивания. По словам Пола Беннетта, чтобы овладеть искусством спрашивания, нужно приучить себя задавать как можно меньше бездумных вопросов и быть очень внимательными. Тогда со временем на ум может прийти действительно интересный вопрос. Исполнительный директор Acumen Fund Жаклин Новограц, чья некоммерческая организация занимается решением социальных проблем, рассказывает, что сначала они проводят значительное время в деревнях и общинах, которым собираются помочь, и «слушают всем телом», то есть используя все органы чувств, чтобы впитывать все, что происходит вокруг.

Контекстный поиск порой требует самоотверженности. Одно дело – придумывать вопросы, сидя дома, в офисе компании или в ходе онлайн-опросов, и совсем другое – отправиться прямо на место, как говорит Новограц, «проводить время, сидя на полу вместе с людьми и выслушивая их рассказы о том, как они живут». Решение дойти до этого уровня является обязательным условием присвоения права собственности на вопрос. Чтобы его принять, нужно выдержать паузу и, прежде чем ринуться вперед, спросить: «*Почему это моя проблема? А если эта проблема не является моей, то почему она должна стать моей?*»

Срикант Сринивас – человек, который просит людей считать квадраты и искать невидимые окна, – задал мне интересный вопрос. Мы говорили о том, что прорывы часто начинаются с вопроса, рассматривая в качестве примеров истории Netflix и Polaroid.

Сринивас отметил, что эти вопросы («Почему я должен платить пеню за просрочку?» и «Почему мы должны так долго ждать фотографию?») мог задать каждый. Немного помедлив, он добавил: «Но большинство людей, задавших подобный вопрос, не стали бы воспринимать его как побуждение к действию. Следовательно, главный вопрос состоит в том, *почему некоторых людей вопросы подталкивают к действиям?*»

Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Можно сказать, что все дело в воображении, решимости или даже в отчаянии, как было в случае с Вэном Филлипсом и его протезом ноги. Однако обо всех людях, упомянутых в этой книге, – Филлипсе, Лэнде, Хастингсе, Новограц, основателях Airbnb и других – можно с полной уверенностью сказать одно: сталкиваясь с проблемами, которые затрагивали не только их самих, они решили сделать эти проблемы (и вопросы, которые открывали пути к их решению) своими собственными.

Просто задать вопрос и приложить усилия к его решению – это такие же разные вещи, как легкий флирт и законный брак. Если выбрать последнее, то вопрос становится тем, что психотерапевт Эрик Мэйзел называет «продуктивной одержимостью». Она всплывает на поверхность, уходит на глубину, а затем всплывает снова. Она проявляется в снах, внедряясь в подсознание. Человек борется с ней, живет с ней, спит с ней. И это помогает на следующей стадии процесса спрашивания – стадии «Что, если?..».

### Что, если мы сможем составить карту ДНК музыки?

Прежде чем открыть новый способ слушать музыку, Тим Вестергрэн играл в рок-группе, которая, подобно большинству знакомых ему групп и музыкантов, отчаянно пыталась найти свою аудиторию. Многие из этих музыкантов были талантливы, но стали жертвами классической «уловки-22»: они не могли создать армию поклонников, если их музыку не крутили по радио, и не могли попасть на радио, если у них не было армии поклонников.

Такая ситуация породила вопрос: *«Почему хорошие музыканты не могут найти аудиторию, которой они заслуживают?»* Он глубоко засел в голове Вестергрэна. Со временем он ушел из группы, чтобы работать в киноиндустрии композитором. Но вопрос остался с ним.

На новом месте работы Вестергрэну приходилось писать музыку, соответствующую вкусам других людей. «Задача композитора фильма в том, чтобы провести анализ профиля вкусов режиссера и дать ему то, чего он хочет», – рассказывал Вестергрэн корреспонденту финансовой медиакомпании The Street. Но он не просто спрашивал режиссеров, что им нравится. Он исполнял перед ними музыку разных стилей, чтобы посмотреть на их реакцию, а затем сочинял то, что называл «неформальным геномом музыкальных вкусов в своей голове».

Это привело к тому, что можно было бы назвать прозрением, хотя на самом деле являлось результатом соединительных изысканий. Вестергрэн читал журнальную статью об американской певице и гитаристке Эйми Манн. По его словам, эта талантливая девушка со скромным количеством поклонников «застряла на ничейной земле... она писала песни в стол, и ее записи не доходили до широкой публики».

Прочитанная статья заставила всплыть на поверхность старый вопрос Вестергрэна о том, почему музыканты не могут найти слушателей, но теперь произошло нечто совсем иное. Вопрос не просто повис в воздухе. Вестергрэн начал соединять то, что он недавно узнал («разработанный мною процесс составления профиля музыкального вкуса»), с проблемой, которая преследовала Эйми Манн и многих других музыкантов.

*«Что, если найти способ использовать профиль музыкальных пристрастий, чтобы каким-то образом связать Эйми Манн с аудиторией, которой нравится создаваемая Эйми музыка?»*

Вестергрэн знал о существовании технологии создания генераторов алгоритмов, способных выдавать довольно ясные и предсказуемые рекомендации («Если вам понравилась эта книга о таинственных убийствах, то вот еще одна книга такого жанра, которая может вам понравиться»), но он рисовал в своем воображении нечто более сложное – систему, способную определять, почему вам нравится определенная музыка, в результате анализа десятков, может быть, даже сотен музыкальных характеристик и признаков. Ему нужно было найти способ расщеплять музыку на элементарные составляющие, или, если использовать биологическую аналогию, придуманную Вестергрэном, на ее гены. В итоге вопрос, который ему предстояло решить, стал звучать так:

*«Что, если мы сможем составить карту ДНК музыки?»*

После завершения работы над вопросом «Что, если?..» стадия «Как?» началась с поиска

людей, готовых поддержать его идею, и попыток собрать необходимые средства. Вестергрэн сумел собрать достаточную сумму (в которую вошли все деньги на его кредитных карточках), чтобы нанять команду музыкантов и технарей, и они приступили к работе над своим экспериментом.

Каждый день нанятые Вестергрэном музыканты приходили на работу, надевали наушники и слушали музыку. Они анализировали каждую песню, разделяя музыку примерно на четыреста компонентов – начиная с широких категорий, таких как мелодия, гармония, ритм, инструментовка и вокал. Каждая из этих категорий затем разделялась на элементарные составляющие, или «гены». Например, в голосе исполнителя можно было выделить до двадцати пяти или тридцати характерных признаков. В то время как музыканты занимались «расчленением» музыки, технические специалисты разрабатывали специализированный сетевой поисковик. Обе части задачи были крайне важны. Вестергрэн чувствовал, что успех создаваемого им «секретного соуса» зависит от правильного сочетания человеческих суждений и алгоритма.

На создание прототипа ушел почти год, потому что, как объяснил Вестергрэн, «такой способ анализа музыки занимает довольно много времени. Конечно, действовать таким образом было глупо, но это была единственная стратегия, какую я смог придумать».

Во время первой проверки прототипа Вестергрэн набрал в поисковике название одной из песен Beatles и система выдала: «песни Bee Gees». Вспомнив 1970-е годы и песни Bee Gees в стиле «диско», Вестергрэн пришел в ужас. Однако его творение (по крайней мере, в этом конкретном случае) оказалось умнее его: с музыкальной точки зрения ранние песни Bee Gees были очень похожи на ту песню Beatles, которую он предложил для анализа.

Сегодня у сервиса Pandora Radio семьдесят миллионов слушателей. Вестергрэн гордится тем, что нашел ответ не только на вопрос о возможности составления генетической карты музыки, но и на свой изначальный вопрос – как помочь музыкантам найти свою аудиторию. Каждый день Pandora берет музыку малоизвестных групп и предлагает ее тем, кому она, скорее всего, придется по вкусу. Этих слушателей может совершенно не волновать тема существования музыкальных генов или карьерные перспективы неизвестных музыкантов, но для них сервис отвечает на другой вопрос: *«Что, если радиостанция научится узнавать, какие песни вам понравятся, и будет делать это прежде, чем вы сами об этом узнаете?»*

История Pandora, подобно историям многих стартапов, движущей силой которых становились вопросы, началась с того, что кто-то заинтересовался причиной неудовлетворенной потребности. А закончилась она тем, что мастер задавать вопросы выяснил, как предложить полностью реализованную версию ответа всему миру.

Но что происходило посередине? Когда ударила молния, идеи и влияния начали собираться вместе. В частности, Вестергрэн соединил то, что знал о музыке, с тем, что знал о технологиях. Вдохновение он почерпнул из статьи в музыкальном журнале и из совершенно не связанного с музыкой мира (биологии). В его разуме начало формироваться видение новой возможности. Результатом стал дерзкий вопрос, который мог оказаться или не оказаться осуществимым, но был достаточно увлекательным, чтобы собрать людей и попытаться заставить над ним работать.

Стадия «Что, если?..» – это оторванный от действительности момент спрашивания, когда возможным кажется практически все. Эти возможности могут пережить или не пережить более практичную стадию «Как?», но стадия появления диких, невероятных,



вдохновляющих идей необходима для любой инновации.

Если слово «почему» обладает проникающей силой, позволяющей оставить предубеждения в стороне и докопаться до сути проблемы, то слова «что, если» вызывают расширительный эффект, позволяя нам думать без ограничений и давать волю воображению. Как отмечает Джон Сили Браун, «для того чтобы воображение расцвело пышным цветом, нужно иметь возможность видеть вещи не такими, какими они сейчас являются или кажутся. Для этого нужно задать простой вопрос: “Что, если?..” Это процесс включения чего-то странного или даже явно невозможного в текущую ситуацию или точку зрения».

Вопрос «Что, если?..», который привел к созданию сервиса Pandora, несомненно, внес в мир что-то «странное» – предположение Вестергрена о том, что можно взять всю бескрайнюю вселенную музыки и проанализировать ее генотип, было воспринято многими (особенно музыкантами) как совершенно безумная идея. Но красота стадии «Что, если?..» как раз и заключается в том, что в этот период приветствуются даже самые безумные идеи.

### **Что, если мы соединим три закуски в одну? (А затем добавим приз?)**

В 1890-е годы Фридрих Рюкхейм, только что приехавший из родной Германии, чтобы попытаться счастья в Чикаго, заметил, что конфеты, арахис и попкорн обладают невероятной популярностью, и задался вопросом: «*Что, если я соединю их в один продукт?*» Он попробовал продавать свой продукт на Всемирной выставке в Чикаго в 1893 году, но тот еще не был доведен до ума. Покрытый карамелью попкорн слипался, а название «карамельный попкорн с арахисом» было точным, но недостаточно привлекательным. Вопрос «*Как сделать, чтобы он не слипался?*» побудил Рюкхейма добавить в смесь растительное масло. Что касается названия, то оно неожиданно появилось в 1896 году, когда кто-то попробовал его попкорн и воскликнул: «That's crackerjack!» («Первоклассная вещь!»). Не останавливаясь на достигнутом, Рюкхейм задался вопросом: «Что можно добавить в “крекерджек”, чтобы сделать его еще более привлекательным?» В 1913 году компания Cracker Jack стала вкладывать в каждую коробку своего попкорна маленькую игрушку-сюрприз. Это было третьим ингредиентом рецепта.

Откуда приходят эти дикие, спекулятивные идеи? Если бы мы знали, где находится их источник и как получить к нему доступ, то процесс творчества не был бы таким таинственным и непредсказуемым. Однако нам точно известно, что появление оригинальных идей и озарений (моменты внезапного прозрения, которые могут привести к неожиданным вопросам «Что, если?..») часто связано со способностью комбинировать идеи и влияния, комбинировать и рекомбинировать вещи, которые обычно не сочетаются. Эйнштейн и другие называли это «комбинаторным мышлением», но в данной книге я использую термин «соединительные изыскания», чтобы акцентировать внимание на одновременном использовании соединений, вопросов и предположений. Независимо от названия этот ментальный процесс «совмещения и подгонки» лежит в основе творчества и новаторства.

Возможно, вам будет приятно узнать, что процесс создания свежих идей не нужно начинать с чистого листа. В качестве исходного материала мы можем использовать то, что уже существует. Главное – соединить эти крупницы и биты информации разумным, необычным и полезным образом, позволяющим получать то, что британский дизайнер Джон

Такара называет *умными рекомбинациями*.

Умные рекомбинации окружают нас со всех сторон. Например, сервис Pandora является комбинацией радиостанции и сетевого поисковика. Кроме того, в нем используется биологическая модель генетического кодирования, перенесенная в область музыки (в умных рекомбинациях часто смешиваются идеи и влияния различных областей). В сегодняшнем мире технологий многие из самых успешных продуктов (например, iPhone компании Apple) являются гибридами, в которых функции и свойства исходных продуктов соединяются новыми способами.

Компании тоже могут быть умными рекомбинациями. Компания Netflix начиналась как пункт проката видеофильмов, который работал по принципу оздоровительного клуба с ежемесячными членскими взносами (а теперь компания добавила в смесь студию производства телефильмов). Airbnb – это сочетание онлайн-туристического агентства, социальной медиаплатформы и доброй старой гостиничной системы «ночлег и завтрак» (кстати, в свое время «ночлег и завтрак» тоже был умной рекомбинацией).

Люди занимаются комбинированием и рекомбинированием идей с тех пор, как существуют идеи, но в век интернета возможности создания так называемых мэшапов кажутся безграничными. Как отмечает журнал Wired, «сегодня творческая деятельность заключается не в том, чтобы создавать что-то из ничего, а, скорее, в том, чтобы создавать что-то новое из уже существующих продуктов культуры».

Умные рекомбинации создаются по-разному. Иногда они становятся результатом холодного расчета («*Как нам скомбинировать этот способ делать деньги с другим способом делать деньги, чтобы делать еще больше денег?*»), а иногда становятся продуктом интуитивной прозорливости. В бестселлере «Президент Линкольн. Охотник на вампиров» было понемногу того и другого. Автор книги Сет Грэм-Смит зашел в книжный магазин и заметил, что прилавок с бестселлерами был заставлен книгами о вампирах, а на соседнем громоздились стопки биографий Линкольна. Как признался Грэм-Смит корреспонденту New York Times позднее, он взглянул на эти две кучи книг и «внезапно поймал себя на циничной, но очень соблазнительной мысли: “Как было бы здорово объединить эти два жанра!”»

Следует признать, что многие рекомбинации оказываются не слишком «умными». Успешными они становятся в том случае, когда берутся существующие элементы и соединяются по-новому, образуя что-то оригинальное, удивительное, интересное и полезное. Чаще всего это происходит, когда мы комбинируем идеи и влияния, между которыми на первый взгляд нет никакой логической или естественной связи, но в сочетании они образуют нечто очень мощное.

Дэвид Корд Мюррей, бывший ученый-ракетчик, который работал над проектами NASA, а впоследствии возглавил инновационный отдел компании Intuit, написал книгу «Заимствуя совершенство», посвященную теме соединительной креативности. По мнению Мюррея, «природа инновации заключается в том, чтобы создавать новые идеи из уже существующих». В доказательство он приводит пример таких выдающихся инноваторов, как Эйнштейн, Уолт Дисней, Джордж Лукас и Стив Джобс, которые «формулировали проблемы, заимствовали идеи, а затем создавали новые комбинации». Они делали это, отмечает Мюррей, соединяя вещи, между которыми, казалось, не было ничего общего, и заимствуя идеи «из областей, расположенных очень далеко друг от друга».

Инноваторы, владеющие искусством такого соединения, обычно берут что-то, над чем они работают, скажем идею парка развлечений Уолта Диснея, и начинают думать по аналогии: «Что, если сделать этот парк развлечений похожим на кино, перенесенное в реальную жизнь?» «Дисней берет свою оригинальную идею парка развлечений, – объясняет Мюррей, – накладывает на нее метафору и начинает смотреть на результат через призму “киношной” метафоры, в результате чего павильоны представляются ему эпизодами фильма, сотрудники парка – актерами и так далее». Сегодня создание тематических парков кажется очевидной комбинацией, но, когда Дисней представил свое творение, эта смесь выглядела свежей, удивительной и убедительной.

Если самые креативные идеи становятся результатом соединения не связанных между собой идей, далеких друг от друга, значит, в ходе соединительных изысканий вместо «Что, если мы соединим А и Б?» лучше спросить: «Что, если мы соединим А и Я?» Для того чтобы сформировать эти алогичные соединения, Мюррей советует «нейтрализовать свое логическое мышление». Это подтверждают результаты новейшего исследования, которые показывают, что человеческий мозг – это машина для проведения соединительных изысканий, работающая, даже когда мы спим. Он постоянно сортирует не связанные между собой крупницы информации, без конца повторяя вопрос: «Что, если я соединю вот это вон с тем?»

## **Что, если бы ваш мозг был лесом, густо поросшим деревьями? (И что, если бы их ветви соприкасались?)**

Занимаясь поиском ответов на дерзкие вопросы («Почему что-то нужно делать так, а не иначе?», «Что, если я попытаюсь придумать другой способ это делать?»), мы используем дивергентное мышление, вызывающее любопытную форму активности в мозге, говорит доктор Кен Хейлман, профессор кафедры неврологии из медицинского колледжа Флоридского университета.

Чтобы получить картину происходящего, представьте, что ваш мозг – это лес, густо поросший деревьями, а «каждое дерево – это нейрон, или нервная клетка. В этой аналогии тело нейрона соответствует стволу дерева, на котором располагаются крупные сучья (именуемые аксонами) и мелкие ветки (или дендриты), тянущиеся в разные стороны. Одни из этих деревьев в мозге находятся ближе друг к другу, чем другие, и их ветки соприкасаются». Когда это происходит, формируются «нейронные связи», способные породить новые мысли, идеи и озарения.

С точки зрения способности порождать творческие озарения не все связи одинаковы. Очевидных ментальных связей и ассоциаций (таких как ассоциация стола со стулом) намного больше, и они обычно располагаются в левом полушарии мозга, отмечает Джон Куниос, профессор кафедры неврологии в Университете Дрексела. Но для формирования отдаленных ассоциаций (таких как между понятиями «стол» и «под столом») нервные связи должны иметь большую протяженность. С этой задачей лучше справляется правое полушарие мозга, состоящее из клеток с более длинными отростками.

Хейлман, Куниос и другие исследователи установили, что ментальные прорывы, блестящие озарения, позволяющие решать проблемы или выдвигать новые творческие идеи, часто порождаются этими отдаленными связями, которые формируются в правом полушарии. Мы придумываем оригинальные вещи, потому что дендриты протягиваются

далеко в стороны и входят в контакт с «ветвями отдаленных деревьев», тем самым обеспечивая нашу способность комбинировать мысли и крупницы знаний, которые обычно не смешиваются.

Сами по себе вопросы «Что?» и «Что, если?..» необязательно приводят к формированию нейронных связей, но практика спрашивания улучшает снабжение «деревьев» питательными веществами и способствует удлинению «веток». Чэньбо Чжун, профессор школы менеджмента имени Джозефа Ротмана в Университете Торонто, провел обширное исследование на тему соединительного, или ассоциативного, мышления (почему оно способно порождать озарения и творческие идеи, что побуждает мозг к такому типу мышления и так далее). Полученные Чжуном результаты показали, что мы далеко не всегда можем контролировать стремление мозга формировать отдаленные связи (значительная часть этого процесса происходит на подсознательном уровне), но зато можем обеспечить стимул и помочь направить этот процесс, фокусируясь на проблеме, требующей решения, или на дерзком вопросе, требующем ответа. «Наличие цели или вопроса, над которыми вы работаете, имеет большое значение», – подтверждает Чжун. Когда ваш сознательный разум задает серьезный вопрос, то в большинстве случаев ваш подсознательный разум начинает над ним работать.

### **Что, если бы с помощью точек и тире можно было рассортировать весь мир?**

В 1948 году один управляющий супермаркетом из Филадельфии посетил кампус Университета Дрексела, чтобы посмотреть, смогут ли студенты разработать эффективный способ кодирования информации о продукции. Как рассказывает *New York Times*, два студента-последипломника взялись решить задачу, но поначалу зашли в тупик. Затем один из них уехал к бабушке в Майами-Бич и потратил целую зиму на обдумывание проблемы. Ему стало ясно, что для перевода информации в визуальную форму ему потребуется код. Вспомнив свое скаутское детство, Джозеф Вудланд задался вопросом: *«Что, если азбуку Морзе, с ее элегантной простотой и безграничным комбинаторным потенциалом, перевести в графическую форму?»* Это соединительное изыскание получило неожиданное развитие на пляже, когда он просеивал через пальцы песок. Внезапно Вудланда осенило, что точки и тире можно заменить широкими и узкими полосками. После этого ему вместе с товарищем осталось лишь довести до ума и запатентовать идею, которая в конечном итоге привела к созданию штрихового кода.

Если вы наделены любознательностью (и активно задаете вопросы и собираете знания, чтобы утолять эту любознательность), это тоже может помочь в соединительных изысканиях, предоставляя «изобилие сырьевых материалов, подлежащих соединению», – говорит Чжун. В частности, если вы сфокусируетесь на чем-то конкретном, займетесь тщательным обдумыванием, контекстуальным поиском, рассмотрением проблемы с различных точек зрения и станете задавать множество вопросов «Почему?», то все это станет пищей для последующих озарений и умных рекомбинаций.

Применение «ума новичка» эффективно на этапе поиска подходов к проблеме. Но по мере перехода к рассмотрению возможных решений, содержащихся в вопросах «Что,

если?..», полезно приобрести определенный объем знаний о проблеме – желательно отражающих различные точки зрения. Помимо прочего, это помогает использовать обширную базу знаний о всевозможных вещах, казалось бы, не связанных с проблемой, – эклектичность информации повышает вероятность формирования неожиданных связей. (Хейлман отмечает, что у начитанных и много путешествующих людей с разносторонними интересами и широким общим образованием формируется «множество разнообразных нейронных модулей, повышающих уровень соединительных и креативных способностей».)

Этот склад эклектичных знаний поможет вам приступить к мозговому штурму идей из категории «Что, если?..», освоить технику которого можно с помощью различных упражнений. Но прежде, чем предпринимать сознательные усилия, направленные на проведение соединительных изысканий, учтите, что особенно успешно этот процесс проходит тогда, когда наше сознание отвлекается или вообще бездействует. Поэтому лучше всего взять свой вопрос с собой на прогулку, в музей или даже на ночь в постель.

### **Что, если вы отложите решение вопроса до утра? (Проснетесь ли вы с готовым ответом?)**

Задолго до того, как доктор Хейлман углубился в лес нейронных деревьев и их дендритовых ветвей, он еще в студенческие годы сделал интересное открытие в области креативности и функций мозга. «Я сильно волновался перед тестами в колледже, – рассказал он мне. – Поэтому взял за правило сначала отвечать на самые очевидные вопросы. Затем, по мере того как волнение спадало, я начинал переходить к вопросам, над которыми действительно приходилось поломать голову».

В то время Хейлман не знал, что его подход был оправданным с точки зрения биологии и химии мозга. Позднее, в ходе профессиональных исследований, он установил, что человеческий мозг склонен как можно меньше заниматься творчеством и пользоваться воображением: «Вам хочется заниматься внешним миром, а не внутренним, поэтому вы стараетесь находить самые простые ответы. Но когда вы расслаблены, то выбираете другой путь – обретаете способность путешествовать по внутреннему миру». В расслабленном состоянии разума нейронные сети раскрываются и разнообразные связи формируются намного свободнее.

Чтобы повысить эффективность спрашивания, нужно проводить с дерзкими вопросами достаточно много времени, вместо того чтобы пытаться ответить на них сразу. Когда вы позволяете себе «пожить» с вопросом, обдумать его, а затем отступить от него, чтобы он как следует «промариновался», то предоставляете своему мозгу возможность получить свежие озарения и возможности, способные привести к прорывам.

Многие исследователи, включая Чжуна, приходят к выводу, что новаторские идеи чаще всего возникают у людей, когда они расслабляются или отвлекаются, то есть находятся в состоянии невнимания. Это открытие побудило Чжуна спросить: *«Может быть, для того чтобы совершать революционные открытия или создавать революционные творения, мастерам искусств или ученым нужно просто позволять себе грезить наяву?»*

Чжун признает, что сами по себе грезы наяву, разумеется, не дадут готового ответа. Скорее, они способны помочь на промежуточных стадиях творческого решения проблемы. Чжун полагает, что лучше всего попеременно переходить от сфокусированного внимания к невниманию. Примерно таким путем подросток Джек Андрака пришел к идее

инновационного способа диагностики рака.

Впервые он сосредоточился на ранней диагностике рака после того, как друг его семьи умер от рака поджелудочной железы. Джек провел небольшое исследование и узнал, что каждый день от этой болезни умирало больше ста человек и что у многих из них не находили никаких заболеваний, пока не становилось слишком поздно. Осознав масштаб проблемы и значение ранней диагностики для потенциального спасения людей, Андрака задался вопросом: *«Почему нет быстрого и недорогого способа диагностики рака поджелудочной железы?»*

Джек не был ученым, профессионалом, но он был серьезным любителем, который жадно читал научные журналы. Он быстро понял, что для создания эффективного диагностирующего теста, возможно, потребуется соединить идеи из разных отраслей науки, – и Андрака хорошо подходил для этой задачи, потому что постоянно соединял крупицы информации, почерпнутые в одном месте, с тем, что открывал в других местах.

*«Обычно я беру статью из журнала Cancer, затем какую-нибудь статью по физике, а также произвольно выбранную статью по химии и прочитываю их все вместе, – рассказал мне Андрака. – После этого я просто валяюсь на диване или гуляю, размышляя над вопросом: “Что, если я соединю эти совершенно разные идеи, чтобы решить данную проблему?” Я просто позволяю всему этому вызреть, чтобы посмотреть, смогу ли я каким-то образом соединить эти никак не связанные друг с другом идеи».*

В ходе отбора, соединения и периодического «отдыха на диване» Джек начал связывать проблему с углеродными нанотрубками, о которых читал в разных статьях. Его особенно заинтересовала информация о том, что, когда углеродные нанотрубки отделяют друг от друга, они изменяют свои электрические свойства. Кроме того, он узнал, что эти трубки можно связать с биомолекулами строго определенного вида, например с антителами. Это привело Андраку к его вопросу *«Что, если?..»* (который имел вид малопонятной фразы): *«Что, если я смогу связать одностеночные углеродные нанотрубки с антителами, реагирующими на белок, который служит маркером рака поджелудочной железы?»*

Это не было моментом озарения. Это был гипотетический, хотя и перспективный, вопрос. Шансы на то, что он окажется правильным, были примерно пятьдесят на пятьдесят. Но, когда Андрака начал проводить более глубокое исследование антител и их свойств, «все стало срастаться» и его уверенность возросла. Джек вспоминает: *«Мои родители, конечно, решили, что я спятил. Затем, чтобы проверить идею, я обратился к своему брату-химику. Я спросил его: “Как ты думаешь, это похоже на правду?” – а он ответил: “Нет, это никогда не сработает!”»*

После этого Андрака разослал имейлы двумстам профессорам и настолько заинтересовал одного из них, что получил доступ в его лабораторию. Вот когда Андраке пришлось выяснить, *«как я собираюсь сделать это реальным... доступным... и надежным?»*. Получить ответы было нелегко, но он сумел создать (в пятнадцать лет!) бумажную тестовую полоску, которая обнаруживала рак в сто раз быстрее, чем любые тестирующие устройства на рынке, и была в четыреста раз чувствительнее. Кроме того, она была в двадцать шесть тысяч раз дешевле существующих тестеров... и на 100 процентов превосходила их в плане точности. Новаторское изобретение Андраки принесло ему награду на международной научной выставке и приглашение стать особым гостем на оглашении Послания Президента США Обамы «О положении в стране» в 2013 году.

Описание Андракой его мыслительного процесса (включая то, как он закрывал глаза и позволял всем крупницам впитанной им разнородной информации слиться в одно целое) напомнило мне о том, что рассказал в одном из интервью ученый и технический директор Google Рэймонд Курцвайль. Работая над сложной проблемой, он специально выделяет какое-то время перед отходом ко сну на то, чтобы перебрать в памяти все относящиеся к делу трудности. Затем он ложится спать и позволяет своему подсознательному разуму выполнить всю необходимую работу.

Многие ученые занимаются изучением того, что происходит, когда мы позволяем подсознательному разуму работать над проблемой. В статье, размещенной недавно на сайте Big Think, Сэм Макнерни обобщил материалы нескольких последних исследований, показывающие, что сон помогает людям лучше справляться с трудными проблемами, требующими творческого решения. (Любопытно отметить, что Макнерни процитировал высказывание старины Джона Стейнбека: «Проблема, которая кажется трудной вечером, решается утром после того, как над ней поработает комитет снов».)

Подобные исследования подтверждают, что грезы наяву способствуют появлению оригинальных креативных идей. К этому можно добавить знакомую всем со времен Архимеда ситуацию рождения идей в ванной. Похоже, что во всех этих случаях работают одни и те же неврологические силы. Спящий или расслабленный мозг отставляет в сторону отвлекающие факторы и направляет внимание внутрь себя, в результате чего активизируется правое полушарие и начинается усиленное формирование нейронных связей.

Некоторые из этих эффектов можно наблюдать во время прогулок (помните, как Эдвин Лэнд мерил шагами пляж на курорте?), долгих поездок за рулем или других занятий, которые отвлекают разум, но не слишком сильно. (Просмотр кинофильма отвлекает чересчур сильно и блокирует творческое мышление.)

Невролог Куниос сообщает о «поражительных случаях из жизни», когда состояние невнимания, способствующее появлению озарений, может возникать в результате машинального рисования. При этом Куниос отмечает, что «результаты могут быть разными в зависимости от того, какой рукой вы рисуете. По всей видимости, использование левой руки стимулирует правое полушарие мозга».

Если вы хотите сделать перерыв и одновременно простимулировать процесс соединительных изысканий, то поход в музей подойдет вам как нельзя лучше. Он разжигает воображение, но при этом оставляет достаточно места для размышлений. В качестве источника вдохновения такой подход предлагает множество творческих соединений и умных рекомбинаций, созданных другими людьми в прошлом, и посетитель подвергается воздействию такого количества идей и влияний, что получает огромное количество сырьевых материалов для создания новых ментальных связей. (Дизайнер Джордж Лоис, к которому лучшие идеи приходят, когда он прохаживается по залам музея изобразительных искусств Metropolitan, называет музеи «хранителями озарений».)

Суть соединительных изысканий и стадии «Что, если?..» заключается в том, что, если вы даете дерзкому вопросу время отлежаться, ваш разум все равно продолжает над ним работать. Это не говорит об отсутствии сознательных способов запуска механизма создания идей типа «Что, если?..». Тем не менее всегда полезно притормозить, посидеть спокойно и позволить вопросу вызреть. На худой конец это послужит удобным оправданием в ситуации, когда утром вас заставляют подняться с постели: «Дай мне еще минут десять. Я еще не закончил проводить соединительные изыскания».

## Что, если ваши идеи неверны и носки необязательно должны быть одинаковыми?

Если сон или грезы наяву не приносят блестящих идей и вопросов «Что, если?..», существуют другие способы стимуляции этого типа мышления. Одним из них является сознательное стремление «думать неправильно».

Корни этой идеи можно отыскать в работах британского эксперта в области творческого мышления Эдварда де Боно. В последнее время ее активно используют такие инновационные фирмы, как Frog Design, и такие дизайнеры, как Стефан Загмайстер и Джон Биленберг. Все они практикуют дивергентное мышление, помогающее на ранних стадиях креативного решения проблем генерировать широкий спектр идей, включая самые необычные.

Сделать это нелегко, поскольку сознательный мозг противится попыткам заставить его генерировать идеи и заниматься соединительными изысканиями. Человеческому разуму свойственно пытаться решать проблемы с помощью одних и тех же действий, двигаясь по знакомым, накатанным колеям нейронных путей.

Следовательно, идея в том, чтобы заставить мозг отвергнуть эти предсказуемые пути с помощью намеренно «неправильного» мышления – порождая идеи, которые на первый взгляд не имеют смысла. Приверженцы этого подхода говорят, что он «встряхивает» креативное мышление. С точки зрения неврологии это означает, что когда вы заставляете себя обдумывать противоположные мысли или перевернутые с ног на голову идеи, то тем самым «встряхиваете» синапсы в мозге, говорит Кэтлин Тейлор, автор книг по нейробиологии и эксперт в области обучения взрослых. Тем самым вы можете ослабить некоторые старые нейронные связи и облегчить процесс формирования новых.

Дизайнер Джон Биленберг, больше известный как руководитель экспериментального семинара по творческому решению проблем, около двадцати лет учит людей «думать неправильно». Как объясняет Биленберг, прирожденные инноваторы и творческие гении легко соединяют идеи удивительными и необычными способами. «Пикассо и Стив Джобс получили способность “думать неправильно” от рождения, – говорит он, – но остальным приходится ее развивать».

С этой целью Биленберг использует на своем семинаре Project M упражнения, которые требуют от участников создавать «произвольные связи» между не связанными друг с другом идеями и даже словами. Вот простой пример упражнения со словами, для выполнения которого нужен только словарь. Выберите одно большое число и одно маленькое, скажем 342 и 5. Раскройте словарь на странице 342 и найдите пятое слово. Постарайтесь придумать какие-то идеи, связанные с этим словом. Возьмите это слово и, переставляя буквы, составьте из него несколько новых. Затем повторите процесс, чтобы найти второе слово, и посмотрите, сможете ли вы сформировать из этих двух слов интересную комбинацию. При желании можно пойти еще дальше и составить комбинацию из трех слов.

Некоторые мастера искусств используют подобные игры со словами, чтобы стимулировать поток своих творческих соков. Эти упражнения стали настолько популярными, что теперь вам даже не нужен словарь – приложение Idea Generator на смартфоне в любой момент скомбинирует для вас три произвольно выбранных слова.

На этом семинаре и с некоторыми из своих клиентов Биленберг использует данное



упражнение в усложненном варианте – просит людей обдумать необычные сценарии типа «Что, если?..», в которых их бизнес сочетается с каким-нибудь другим, не имеющим к нему никакого отношения. Например, он может спросить сотрудников банка: *«Что, если бы вашим банком управляли создатели программы “Улица Сезам”? Заменяли бы они кассиров куклами?»*

У предлагаемого Биленбергом упражнения есть множество вариантов. Несколько лет назад я присутствовал на семинаре консультанта по креативу Тома Монагана. Он использует методику «180-градусного мышления», которая почти ничем не отличается от «неправильного мышления». Монаган просит участников предлагать идеи вещей, которые не работают, например духовка, в которой нельзя ничего испечь, автомобиль, который невозможно сдвинуть с места. Это звучит дико, но в ходе выполнения упражнения могут происходить интересные вещи: у вас могут появляться неожиданные идеи альтернативных способов использования таких предметов.

Однако цель подобных упражнений необязательно состоит в том, чтобы генерировать впечатляющие идеи, не сходя с места. Если вы не придумаете идею, которую стоит осуществить, то это даже лучше. Главная цель состоит в том, чтобы при столкновении с проблемой или трудностью заставить мозг думать иначе – рассматривать широкий спектр возможностей, включая самые необычные, и соединять идеи, которые обычно не сочетаются. Это попытка развить и укрепить вашу мышцу, отвечающую за постановку вопросов «Что, если?..».

Как отмечает Джон Сили Браун, вопросы «Что, если?..» дают волю воображению, потому что позволяют «видеть вещи не такими, какими они являются», и тем самым изменять реальность хотя бы на короткое время.

### **Что, если бы у тюрем не было стен?**

Существует много различных точек зрения по поводу реформирования тюрем, но все их объединяет одно: традиционная система лишения свободы не работает, о чем свидетельствует высокий уровень рецидивизма и стремительный рост расходов на содержание заключенных. В поисках альтернативного способа обращения с заключенными, который мог бы снизить уровень преступности, сократить затраты и сделать отношение к ним более гуманным, был задан один интересный вопрос: *«Что, если бы можно было вывернуть тюрьмы наизнанку, то есть выпускать осужденных на свободу, вместо того чтобы сажать их за решетку?»* Новые технологии (в частности, следящие устройства GPS) предоставляют возможность выпускать из тюрем заключенных, чьи преступления не были связаны с насилием. Их можно обеспечить высокотехнологичными устройствами, в реальном времени передающими информацию об их местонахождении и мгновенно сигнализирующими о любых нарушениях режима условного освобождения, и таким образом осуществлять над ними контроль. Эта система прошла успешное испытание на Гавайях, и если, как отмечает журнал *Atlantic*, приспособить ее к использованию в широких масштабах, то можно будет одним махом разгрузить половину дорогих и неэффективных тюрем.

Люк Уильямс, бывший креативный директор компании Frog Design и автор книги «Переворот», рассказывает о том, как можно использовать вопросы «Что, если?..», чтобы «переворачивать» реальность. Если сегодня рестораны прежде всего предлагают посетителям меню, то перевернутая гипотеза будет звучать так: «*Что, если ресторан будет предлагать посетителям меню только перед уходом?*» Уильямс работает с клиентами, которые используют гипотетические вопросы, чтобы поставить под сомнение устоявшиеся представления о поведении клиентов. Он приводит в пример дизайнера и предпринимателя Джона Стоу, который однажды за ужином обменивался с друзьями дикими, невообразимыми бизнес-идеями. Кто-то спросил: «*Что, если какая-нибудь компания начнет продавать неодинаковые носки?*» Этот пример «неправильного мышления» вполне мог произойти на семинарах Биленберга или Монагана. Классическим он стал потому, что сегодня компания LittleMissMatched, которая продает комплекты из трех носков разного цвета для маленьких девочек, считающих это последним пискom моды, является процветающим бизнесом с многомиллионными оборотами.

Мы можем использовать вопросы «Что, если?..», чтобы стирать прошлое и начинать все сначала. Одним из любимых вопросов основателя Airbnb Джо Геббиа является вопрос, который хорошо работает как в области личных отношений или выбора жизненного пути, так и в бизнесе: «*Что, если мы сможем начать с чистого листа?*» Кроме того, вопросы «Что, если?..» можно использовать для устранения возможности неудачи, просто спросив: «*Что, если мы не сможем потерпеть неудачу?*» Мы можем использовать их, чтобы представить, как совершаем невозможное.

Однако в какой-то момент придется иметь дело с реальностью. Инновацию или творческий прорыв можно начать с «неправильного мышления», но в процессе перехода от размышлений к чему-то более осязаемому, невозможное нужно будет сделать возможным – чем-то существующим в реальном мире. Дивергентное мышление, позволяющее представить все, что угодно, должно стремиться к тому, что можно осуществить. А для этого вопросы «Что, если?..» должны уступить место вопросам «Как?».

## Как формулировать вопросы?

Креативность подсознания, позволяющая всем этим ментальным связям сойтись вместе, чтобы образовывать возможности типа «Что, если?..» в форме грез наяву или сновидений, – это великолепный дар. Но приходит пора проснуться и отправляться на работу. Для Гаури Нанды это было проблемой.

Ей было трудно утром вставать с постели. Она начала с вопроса «Почему?»: «*Почему я не просыпаюсь по звонку будильника?*» Ответ был прост: она (подобно многим из нас) имела привычку снова и снова нажимать на кнопку, которая на несколько минут отключает звук и позволяет поспать еще немного. Нанда училась в Массачусетском технологическом институте на факультете дизайна и неплохо владела навыками решения проблем, поэтому задалась вопросом: «*Что, если мне будет трудно отключать звонок будильника? Что, если будильник будет вынуждать меня вскакивать с постели и гоняться за ним?*»

Это привело ее к вопросу, который можно считать классическим в практике соединительных изысканий: «*Что, если я придумаю к нему колесики?*» В результате у Нанды возникло видение будильника на колесиках. Ее вопрос «Что, если?..» запустил процесс творчества, но, опять же, рассуждать о возможности поставить что-либо на колеса может каждый. Но как сделать это в действительности?

Нанда начала с того, что обычно считается отправной точкой стадии «Как?», – собрала мнения о своей спекулятивной идее, попросив нескольких доверенных друзей сказать, что они думают о будильнике на колесиках, который спрыгивает с ночного столика и заставляет хозяина гоняться за ним, чтобы его выключить. «Они смеялись, – рассказала Гаури, – но в их смехе не было злорадства». Кроме того, они сказали, что могли бы даже купить такую игрушку.

Первые пробные модели самоходного будильника Нанда изготовила из подручных материалов и некоторых деталей, позаимствованных из лаборатории в ее колледже. Прототипы устройства, которое она назвала Clocky, были собраны из деталей конструктора LEGO, включая электромоторчик и колесики. Защитное покрытие, смягчающее регулярные удары при падении с ночного столика на пол, Гаури сшила из старого ворсистого ковра. «Оно сделало будильник похожим на косматое животное», – вспоминала она.

Занимаясь испытаниями своего изобретения, Нанда осознала, что все оказалось сложнее, чем она думала. Заставить будильник катиться было несложно, но наделить его способностью оставаться в живых после самоубийственных прыжков с ночного столика было намного труднее. «Надежда на то, что будильник выдержит это испытание, казалась несбыточной», – признается она. «*Как погасить силу удара?*» Нанда использовала начинку от противоударных электронных часов и резиновые колесики большого диаметра, принимающие на себя основную нагрузку при падении. К этим решениям она пришла после многочисленных испытаний, снова и снова роняя будильник на пол, чтобы посмотреть, выдержит ли он. Кроме того, во время испытаний Гаури осознала, что самоходный будильник двигался предсказуемо и его легко можно было поймать. Тогда ей пришлось придумать, как научить его прятаться. Нанда снабдила будильник микропроцессором, который позволял ему двигаться с разной скоростью по различным маршрутам.

Этот оригинальный проект привлек внимание продвинутых блоггеров, которые распространили информацию о нем в интернете, в результате чего Нанду пригласили продемонстрировать ее изобретение в одной из телепрограмм. Перед ней встал вопрос, как подготовить экспериментальную модель к выступлению в прямом эфире. Нужно было убрать все торчащие проводки, соединявшие будильник с монтажной платой. Сшитую из старого ковра оболочку она заменила обтягивающей силиконовой «кожей».

Демонстрация Clocky прошла успешно, и после нескольких появлений в СМИ интерес потребителей к новому продукту стал расти. Теперь Нанде нужно было решить: *«Как организовать массовое производство?»*, *«Как обрабатывать заказы?»*, *«Как наладить жизнеспособный бизнес?»*

Она сумела справиться со всеми этими проблемами и в 2006 году создала компанию Nanda Home. За последующие три года Нанда продала более полумиллиона своих будильников. Несмотря на то что идея родилась благодаря ее умению проводить соединительные изыскания и готовности задавать вопросы «Что, если?..», этот продукт никогда не был бы создан, если бы у Гаури не возникла эта странная идея и она не превратила ее, шаг за шагом, в реальность.

Стадия «Как?» процесса спрашивания начинается там, где, как говорится, «колесо встречается с дорогой» или, в случае Нанды, где будильник ударяется об пол. Это точка, в которой разнородные компоненты соединяются в одно целое, а затем в большинстве случаев распадаются. В процесс вмешивается реальность, и ничто не происходит в точном соответствии с планом. Называя эту часть процесса спрашивания самой трудной, никто не говорит, что легко подвергать сомнению предположения, спрашивая: «Почему?», или визуализировать новые возможности, задавая вопрос «Что, если?..». Эти стадии требуют трудных шагов назад и развитого воображения. На стадии «Как?» продвижение вперед обычно происходит медленно и прерывается неудачами, которые в конечном итоге оказываются полезными, но необязательно кажутся таковыми в тот момент, когда вы с ними сталкиваетесь.

Одним из первых препятствий на этом этапе становится необходимость взять на себя обязательство осуществить только одну идею. На стадии «Что, если?..» мы задаем множество вопросов, чтобы исследовать множество возможностей – от практически осуществимых до нереальных. Но, когда приходит время воплотить идею в действия, нужно сузить круг возможностей и сосредоточиться на той, что заслуживает перевода на следующий уровень.

Приступая к реализации идеи, крайне важно найти способ рассказать о ней другим людям, чтобы узнать их мнение. У всех нас есть идеи, которые живут в нашей голове и никогда не покидают ее пределов. Даже просто рассказывая людям о вопросе, над которым работаете, вы усиливаете свое чувство ответственности. «Сообщая всем о своих намерениях, вы ставите себя в положение, требующее от вас практических действий, потому что если вы ничего не сделаете, то будете выглядеть глупо», – отмечает дизайнер Сэм Поттс.

Нанда поставила себя в такое положение, когда спросила своих друзей: *«Что вы думаете о будильнике на колесиках – захочется ли вам когда-нибудь иметь что-либо подобное?»* Однако подобные устные заявления полезны лишь до определенной степени. Вы не ощутите реальной приверженности идее, пока не придадите ей реальную форму. Идею нужно сделать осязаемой и дать пощупать ее другим, чтобы они могли ее рассмотреть,

пустить по кругу и, может быть, подвергнуть предварительной проверке.

Самый простой способ придать идее форму – это перенести ее на бумагу (прежде чем приступить к созданию Clouck, Нанда сделала эскизы нескольких возможных вариантов). Иногда достаточно просто изложить идею письменно – в виде краткого описания или предложения, – но имейте в виду, что наглядные изображения обладают большей силой. «Если хотите, чтобы все получили одинаковую умозрительную модель проблемы, этого быстрее всего можно добиться с помощью эскиза», – утверждает эксперт в области визуализации Дэвид Сиббет.

Эскиз можно нарисовать на салфетке либо создать на планшете с помощью различных графических программ или типового художественного материала, найденного в интернете. Когда идея приобретет более сложную форму – тестового сайта или трехмерной модели продукта (такой как будильник Нанды, обшитый куском ковра), – процесс перейдет на стадию создания прототипа.

Этим чисто техническим термином обозначается то, что может сделать каждый в ходе осуществления почти любого замысла. Прототипом может стать короткое видео на YouTube, призванное стать первым шагом к созданию фильма; пилотная программа или эксперимент; примитивная модель, склеенная или скрепленная скотчем; сложное трехмерное изображение, созданное с использованием программы автоматизированного проектирования, – почти все, что можно сделать, чтобы представить идею в предварительной форме. Дизайнер компании IDEO Диего Родригес однажды заметил: «Прототип – это вопрос, облеченный в материальную форму». Когда вопрос обретает физическое тело, его становится труднее игнорировать. Вопрос Нанды («*Что, если к будильнику приделать колесики?*») заставил людей обратить на него внимание, когда они своими глазами увидели будильник на колесиках.

Современные технологии позволяют легко, быстро и недорого создавать прототипы любых видов и форм. Данная книга тоже началась с прототипа – с блога «Красивый вопрос», который знакомил читателей с идеями будущей книги и предлагал им присылать свои отзывы. В наши дни компьютерные программы могут превратить кого угодно в чертежника, рисовальщика или дизайнера сайта. Кроме того, продвинутые программы позволяют пользователям создавать чрезвычайно сложные модели, которые можно испытывать во всех видах сценариев «Что, если...» (например, цифровой прототип здания можно подвергнуть условной нагрузке, чтобы посмотреть, как оно выдержит землетрясение).

Возможности создания прототипов значительно расширятся благодаря 3D принтерам, которые в ближайшие годы получат широкое распространение и станут продаваться по доступным ценам. Эта технология, которая позволяет легко создать эскиз идеи любого предмета на мониторе компьютера, а затем перевести его в физическую форму (обычно из пластика или стали), «предоставит широким массам возможность превращать свои идеи в физические, реальные продукты», – предсказывает Дж. Пол Грэйсон, генеральный директор компании Alibre, разрабатывающей программы для трехмерного твердотельного моделирования. У нас появится еще один способ облекать свои вопросы в физическую форму.

### **Катить лучше, чем волочить**

Вопрос «*Что, если мы поставим это на колеса?*» послужил основой для бесчисленного количества «умных комбинаций». Например, в 1970 году, когда

руководитель багажной компании Бернард Сэдоу волочил за собой через зал аэропорта два тяжелых чемодана, он заметил, что неподалеку рабочие легко передвигали какой-то большой механизм, поставленный на колесную платформу. Сэдоу задался вопросом: «Что, если я придумаю к чемоданам колесики?» Это привело к длительной стадии «Как?», в ходе которой Сэдоу сначала приспособил четыре колесика к чемодану, лежащему на боку, что позволяло тянуть его за собой, протянув ремешок через ручку. Позднее эту идею усовершенствовал гражданский летчик Роберт Плат, которому пришло в голову использовать длинную выдвижную ручку, чтобы тянуть чемодан, поставленный на два колеса. Конечным результатом всех этих вопросов, заданных Сэдоу и Платом, стал известный сегодня всем чемодан Rollaboard.

Однако технологии далеко не всегда способны ослабить страх, который часто мешает людям обнародовать свои идеи – особенно на ранних, черновых стадиях. Как отметил в интервью журналу Harvard Business Review Питер Симс, автор бестселлеров и в прошлом венчурный капиталист, в учебных заведениях и даже в мире бизнеса людей приучают не высываться со своими идеями, пока они не будут отшлифованы и доведены до совершенства. Эта тенденция к слишком длительному обдумыванию и слишком тщательной подготовке со временем укореняется и не позволяет нам быстро опробовать свои идеи на практике, чтобы узнать мнение других людей и посмотреть, что работает, а что нет.

Но такое поведение противоречит естественному, инстинктивному стремлению исследовать и создавать. Если понаблюдать за тем, как дети воплощают свои вопросы и идеи в действия, можно увидеть гораздо лучший пример быстрого и бесстрашного продвижения от «Что, если?..» к «Как?».

### **Как построить башню, которая не рухнет (даже после того, как вы украсите ее крышу пастилками)?**

Один разработчик программных средств рассказал мне о любопытном эксперименте, организаторы которого собрали группу дошкольников, разделили их на мелкие команды и поставили задачу: используя сухие макароны, веревочку, ленточку и пастилочки, за определенное время возвести максимально высокое строение (пастилками следовало украсить верхушку конструкции).

На следующей стадии эксперимента организаторы пригласили команду старшекурсников Гарвардской школы менеджмента и предложили им посоревноваться с детишками в выполнении этого задания. Студенты, как мне сказали, отнеслись к задаче серьезно. Они применили аналитический подход и устроили между собой дискуссию на тему, как лучше всего использовать макароны, веревочку и ленточку, чтобы достичь максимальной высоты.

Вероятно, вы уже догадались, что студенты позорно проиграли детям. Несмотря на планирование и обсуждение, их тщательно обдуманная и возведенная структура неизбежно разваливалась – и время истекло прежде, чем они смогли предпринять новые попытки. (В придачу ко всему, по словам моего друга, студенты потратили слишком много времени на споры о том, кто будет главным.)

В отличие от них, дети использовали свое время более эффективно. Они сразу

приступили к строительству и, если первая попытка не приносила успеха, быстро переходили к другому способу возведения башни. Они перепробовали намного больше вариантов и по мере продвижения вперед учились на своих ошибках, вместо того чтобы пытаться просчитать все заранее.

Цель эксперимента с пастилками заключалась не в том, чтобы посрамить студентов, а в том, чтобы лучше понять, как добиться прогресса при решении трудной задачи в условиях неопределенности. Дети учат нас тому, что самый лучший способ посмотреть, что действительно работает, – это быстрая проверка на практике.

Глядя на это через призму спрашивания, можно сказать: студенты слишком долго обсуждали возможные «Что, если?..», тогда как дети быстро перешли от «Что, если?..» к стадии «Как?». Придумав очередной способ, они сразу пробовали его применить, чтобы посмотреть, как он работает.

Итак, какое значение этот необычный эксперимент может иметь для тех из нас, кто сталкивается с проблемами реального мира? Один из выводов заключается в том, что в сегодняшней, все более динамичной среде нам всем приходится (или скоро придется) проходить через нечто, подобное этому испытанию пастилками. Всем, кто станет пытаться создавать новые бизнесы и рынки, строить новые карьеры и жизненные планы, нужно будет быстро привыкать пользоваться новыми, неизвестными инструментами – постоянно меняющимися технологиями, – не имея четких инструкций. Все это требует, чтобы люди учились не только спрашивать, но и экспериментировать.

Наблюдая за тем, как работают взрослые люди в инновационной среде, можно заметить большое сходство с действиями детей во время эксперимента с пастилками. Например, дизайнеры компании IDEO быстро переходят от выдвижения идей к созданию прототипов и испытаниям. То же самое происходит в медиалаборатории Массачусетского технологического института, где исследователи и студенты не тратят много времени на обдумывание вопросов, которыми они занимаются, или на споры о том, как лучше действовать дальше. Они быстро начинают делать то, чем положено заниматься в лаборатории, – экспериментировать. Как объясняет директор Йойчи Ито, «в наши дни легче и дешевле просто проверять свои идеи на практике, чем пытаться определить, стоит ли их вообще проверять».

То же самое происходит в таких компаниях, как Google и Facebook, а также на многих предприятиях технологической индустрии во всем мире. Основатель Facebook Марк Цукерберг возвел принцип быстрого создания прототипов и проверки идей в ранг священного принципа, который он называет «путем хакера». В письме потенциальным инвесторам, составленном в 2012 году, когда Facebook стала публичной компанией, Цукерберг объяснил, что слово *хакинг* незаслуженно имеет негативные коннотации, но в его компании оно воспринимается как «способ делать что-то быстро или проверять, насколько что-то является недоделанным». Это означает постоянную проверку новых идей в черновой форме. «Хакер старается создавать качественные программы, выпуская частые релизы и извлекая уроки из оценки пробных вариантов, вместо того чтобы пытаться сделать все правильно с первого раза... Чем пускаться в пространные споры о возможностях или способах реализации новой идеи, хакеру проще взять и сделать прототип, чтобы посмотреть, что работает».

Скоростной подход «пробуй и учись» приобрел широкую популярность в мире бизнеса отчасти благодаря феномену экономичного стартапа Эрика Риса. Рис утверждает, что

предприниматели, компании – все, кто пытается создать что-то новое и новаторское, – должны находить способы, позволяющие постоянно экспериментировать и быстро выводить новые идеи в окружающий мир для общественного потребления, вместо того чтобы тратить слишком много ресурсов и времени на попытки совершенствования идей за закрытыми дверями. Рис призывает бизнесменов сосредоточиться на развитии так называемых «минимально рабочих продуктов», то есть созданных в сжатые сроки, несовершенных, экспериментальных вариантов воплощения идей, которые можно вывести на рынок, чтобы определить, что работает, а что нет.

### **Как заставить исчезнуть скорлупу сваренного вкрутую яйца?**

Домашняя кухня обеспечивает тепличные условия для инновационного спрашивания, побуждая профессиональных дизайнеров кухонной утвари и любознательных хозяек задавать простые вопросы: *«Почему эта работа выполняется именно так?»* и *«Как это можно сделать лучше?»* Для Бетси Кауфман такой работой было приготовление фаршированных яиц для вечеринок. Кауфман ненавидела каторжную процедуру очищения яиц от скорлупы. К тому же, когда от яиц отрывались прилипшие к скорлупе кусочки белка, их приходилось выбрасывать. Стоя над кастрюлей с яйцами, она подумала: *«Как было бы здорово, если бы с вареных яиц не нужно было снимать скорлупу!»* Затем эта мысль превратилась в вопрос: *«Что, если бы яйца можно было варить без скорлупы, и чтобы при этом они не теряли форму?»* Бетси Кауфман предложила свою идею компании Edison Nation, которая помогает изобретателям в продвижении новых продуктов на рынок, и год спустя пластиковые капсулы для варки яиц без скорлупы, получившие название Eggies, можно было найти не только на кухне у Кауфман, но и на полках супермаркетов.

Но это больше чем просто бизнес-стратегия. Основной принцип подхода «пробуй и учись» применим почти в любой ситуации, где люди пытаются решить проблему в быстро меняющихся условиях.

Например, когда Майкл Блумберг был мэром Нью-Йорка, пилотные программы «пробуй и учись» использовались при решении самых разных задач – от увеличения количества пешеходных зон до внедрения программ аренды велосипедов и создания городской телефонной справочной службы 311. Администрация Блумберга умело проводила изменения, энергично занимаясь насущными вопросами «Почему?», а сам Блумберг выполнял функцию «управляющего пилотными программами». Это позволяло успешно заниматься крупномасштабными проектами – ведь неудачную пилотную программу легко можно скорректировать или просто закрыть, не вкладывая средств, необходимых для ее реализации в полном объеме.

### **Как научиться любить сломанный протез?**

Подход «пробуй и учись» на первый взгляд кажется не слишком болезненным. Однако процесс воплощения вопросов в действия путем постоянного экспериментирования предполагает почти неотвратимую неизбежность неудачи – и вполне возможно, что не одной, а множества неудач, каждая из которых будет усиливать разочарование или даже



причинять физическую боль.

Вэн Филлипс опробовал множество прототипов своей искусственной ноги, и каждое испытание начиналось с надеждой, а заканчивалось, как правило, на полу, рядом со сломанным протезом. Тем не менее ни одна из этих неудач не смогла его остановить. Как сказал однажды Уинстон Черчилль, «весь фокус в том, чтобы двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма». Но как научиться «терпеть неудачи с энтузиазмом»?

«Каждый сломанный прототип приводил меня в отчаяние, – рассказывал мне Филлипс. – Но в то же время предоставлял возможность подумать: *“Как мне извлечь урок из неудачи?”*» Ответ очевиден – с помощью вопросов. Вместо того чтобы бежать от неудачи или пытаться навсегда о ней забыть, нужно вытащить ее на свет и провести расследование: *«Почему провалилась моя идея или попытка?»*, *«Что, если я смогу взять то, чему меня научила эта неудача, и попытаться использовать усовершенствованный подход?»*, *«Как я смогу это сделать?»*

Боб Сагтон из Стэнфордского университета указывает, что в ходе анализа ошибки, помимо вопроса о том, что было неправильно, следует спросить: *«Что в этой неудаче было правильно?»* (И наоборот, когда вы что-то попробовали и вам кажется, что все прошло успешно, ищите то, что было неправильно или что могло быть лучше. Самые полезные уроки можно извлечь, если анализировать успехи и неудачи одновременно, говорит Сагтон.)

При анализе серии ошибок нужно задать ключевой вопрос: *«Была ли каждая из неудач вызвана другой причиной?»* «Если вы продолжаете снова и снова совершать одни и те же ошибки, – отмечает основатель IDEO Дэвид Келли, – значит, вы ничему не учитесь. Но если вы совершаете новые, другие ошибки, значит, вы действуете по-новому и учитесь новым вещам».

Рассказывая о ранних версиях идеи всему миру, люди чаще всего получают негативные отзывы, и некоторые воспринимают их как доказательство неудачи. Однако профессор Пол Боттино отмечает, что в случае с отзывами «диссонанс может оказаться ценнее резонанса». Иначе говоря, отрицательная оценка может оказаться лучше положительной. Если люди отвергают вашу идею, это можно считать верным признаком того, что вы проникли на неисследованную, потенциально важную территорию, поскольку негативную оценку («Это никогда не будет работать!») в первую очередь получают те идеи, которые ставят под сомнение общепринятые взгляды. «Люди склонны воспринимать отрицательные оценки неправильно, – говорит Боттино. – Но мы должны научиться приветствовать их и извлекать из них как можно больше пользы».

Как отмечает Боттино, когда вы беретесь за осуществление дерзкого проекта, вам крайне важно знать, как привлечь поддержку окружающих и как вести себя с потенциальными советниками, сторонниками и помощниками. Если вы занимаетесь действительно трудным вопросом, то найти ответ вряд ли сумеете в одиночку. Но, чтобы организовать коллективные поиски, нужно спросить других: *«Этот вопрос вызывает у вас такой же интерес, как у меня?»*, *«Хотите присоединиться ко мне, чтобы попытаться на него ответить?»*

Интернет и социальные сети облегчают задачу установления контактов и общения с теми, кто разделяет наши интересы и, возможно, работает над аналогичными вопросами и проблемами. Но, даже если они этого не делают, вы все равно сможете разжечь их любопытство и заручиться их поддержкой.

Джек Андрака не мог далеко продвинуться в решении своего вопроса («Что, если мы

смогли бы создать более простой и быстрый способ диагностики рака поджелудочной железы?») без посторонней помощи. В частности, у него не было ни материалов, ни инструментов для проведения экспериментов – ему требовалась лаборатория. В начале пути Андрака получал отрицательные отзывы от собственных родителей и брата, которые считали, что его идея «никогда не будет работать». Но он все равно рвался вперед.

Чтобы придать своей идее форму, Джек составил базовый план: «Я описал процедуру, прикинул бюджет и наметил сроки – просто чтобы самому получить более конкретное представление о своей идее», – сказал он. Затем он разослал имейлы «всем, кто жил неподалеку и что-нибудь знал о раке поджелудочной железы», в том числе экспертам Национальных институтов здравоохранения, Университета Джонса Хопкинса, Мэрилендского университета и другим. Его обращение к двум сотням человек принесло новые отрицательные отклики. «Одни из них заявили: “Это не будет работать”. Другие прошли по всем этапам моей процедуры, отмечая ошибки в каждом из них. Мне было довольно тяжело читать такие ответы».

### **Как уместить большое поле для гольфа на маленьком острове?**

Когда в 1980-е годы профессиональный гольфист Джек Никлаус получил предложение спроектировать поле для гольфа на острове Большой Кайман, он столкнулся с серьезным препятствием. Остров размером десять на тридцать пять километров был слишком мал, чтобы разместить на нем стандартное поле для гольфа. В ходе первой попытки решить проблему Никлаус и его команда создали оригинальный проект поля на девять лунок, каждую из которых можно было проходить дважды, начиная с разных ти-площадок. Однако гольфисты не могли укоротить свои свинги, и мячи быстро оказывались в прибрежных водах. В такой ситуации, вместо того чтобы продолжать ломать голову над размерами поля, Никлаус переформулировал проблему: «Что, если мячи не будут улетать так далеко?» После тщательных исследований и испытаний Никлаус и компания MacGregor Golf разработали специальный мягкий и легкий мяч Cayman ball, у которого дальность полета вдвое меньше, чем у обычного мяча при такой же силе удара. Новинка пришлась по вкусу владельцам отелей на маленьких островах и многочисленным любителям потренировать удары на заднем дворе.

Однако один профессор разглядел интригующую возможность в общем вопросе Андраки, а также в его более конкретном, техническом вопросе («Что, если я подвергну одностеночную углеродную нанотрубку с антителом воздействию белка, который служит маркером рака поджелудочной железы?»). Профессор ответил: «Да, конечно, это может сработать». Но главное, что этот профессор открыл Андраке двери своей лаборатории.

Подростку еще никогда не доводилось бывать в научной лаборатории. «Я чувствовал себя как ребенок в магазине игрушек: “Ого! Настоящая центрифуга!”» Но, когда дело дошло до испытаний, Андраку начали преследовать неудачи. «В первый месяц я загубил клетку, которую старательно выращивал, – рассказал он. – У меня долгое время ничего не получалось».

Успех приходил к Андраке медленно, шаг за шагом, по мере того как он разделял общую задачу на мелкие проблемы и вопросы. После каждого найденного решения он мог переходить к следующему вопросу. Первое препятствие – попытка оптимизировать антитело,

которое он хотел использовать в своем бумажном сенсоре, – поставило Джека в тупик на три месяца, но он продолжал экспериментировать, пока не нашел нужное антитело. Затем он приступил к работе над углеродными нанотрубками. После этого ему пришлось ломать голову над тем, как соединить антитело и нанотрубки в его сенсоре. И наконец, ему нужно было протестировать созданный сенсор, чтобы посмотреть, сможет ли он диагностировать рак поджелудочной железы. Через семь месяцев подросток совершенно выбился из сил.

В ответ на просьбу рассказать об опыте прохождения через стадию «Как?» – когда нужно было справляться с практическими трудностями, неудачами и отсутствием прогресса – Андрака сказал: «Формулировать вопрос было весело. А искать теоретическое решение еще веселее». Зато потом, в лаборатории, переживая экстремальные взлеты и падения, у него «временами появлялась мысль: “Может быть, все эти люди правы? Мне пятнадцать лет. Что я могу знать о раке?”»

Но, когда он наконец нашел ответ, «это стало самым лучшим моментом, какой только можно испытать в жизни». Чтобы описать найденное им решение, Андрака использовал слово *элегантный*, необычное для вещи, похожей на самую обыкновенную лакмусовую бумажку: «Осознание того, что ты нашел этот элегантный способ решения проблемы, вызывает настоящую эйфорию».

## **Как мы все вместе можем сочинить симфонию?**

Тот факт, что пятнадцатилетний мальчишка с его фантазерской идеей диагностики рака смог разослать кучу имейлов и работать в первоклассной лаборатории, показывает, что в нашем мире есть ресурсы, необходимые для того, чтобы справиться почти с любой проблемой, и что люди помогут вам, если вы просто зададите хороший вопрос (у Андраки был очень сильный вопрос, подкрепленный разумным планом).

В 2011 году *New York Times* опубликовала статью журналистки Николь Лапорт «Не знаете как? Найдите того, кто знает», где отмечается, что сегодня любой человек с хорошей идеей может запросто связаться с экспертами, которые помогут развить идею, довести ее до ума и, когда это будет сделано, выяснить, что делать с ней дальше. «Думая об изобретателе, – пишет Лапорт, – мы думаем об отшельнике, запирающемся в подвале на несколько недель или месяцев, чтобы затем выйти оттуда и объявить о своей единоличной победе». Однако в реальности «использовать опыт и ресурсы других людей», как правило, гораздо лучше, чем действовать в одиночку.

В этом нет ничего удивительного: когда имеешь дело с трудной, но интересной проблемой или вопросом, то чем больше точек зрения можешь задействовать, тем лучше. Как отмечает Скотт Пейдж, автор книги «Различие: Как сила разнообразия создает успешные группы, фирмы, школы и сообщества» («*The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*»), мы все «застреваем», когда пытаемся ответить на трудные вопросы, но, «если у нас есть люди с разнообразными инструментами, они будут застревать в разных местах». Занимаясь поиском потенциальных помощников, ищите людей, чье образование, культурный опыт и набор навыков отличаются от ваших собственных: разнообразие служит топливом креативности.

Если раньше люди были склонны искать помощников по месту жительства (как сначала поступал Андрака), то сегодня нет нужды ограничивать поиски географическими факторами. Сейчас каждому желающему заниматься масштабными вопросами «мы можем

предложить две поразительные вещи, – говорит кинопродюсер и по совместительству изобретатель Мик Эбелинг. – У нас прямо под рукой находится почти безграничный информационный ресурс, доступа к которому не было ни у одного другого поколения. И у нас есть возможность мгновенной связи [через социальные сети и Всемирную паутину в целом]. Если соединить всю эту информацию и возможности общения с людьми, мы получим глобальный мозг, к которому нужно лишь подключиться».

Сам Эбелинг «подключился к глобальному мозгу», когда решил взяться за амбициозный проект, чтобы помочь парализованному художнику продолжать заниматься творчеством. Эта история началась, когда Эбелинг посетил выставку работ одного из легендарных представителей мира граффити Тони Квана. У плодовитого художника Квана начал развиваться боковой амиотрофический склероз (болезнь Лу Герига), и ему становилось все сложнее контролировать движения рук и ног. Поначалу Эбелинг хотел выписать Квану и его семье чек, но затем, после разговора с его женой за ужином, у него возник вопрос: *«Если Стивен Хокинг может общаться и писать книги с помощью специального устройства, то почему бы нам не найти способ, который позволит такому художнику, как Кван, снова заниматься искусством?»*

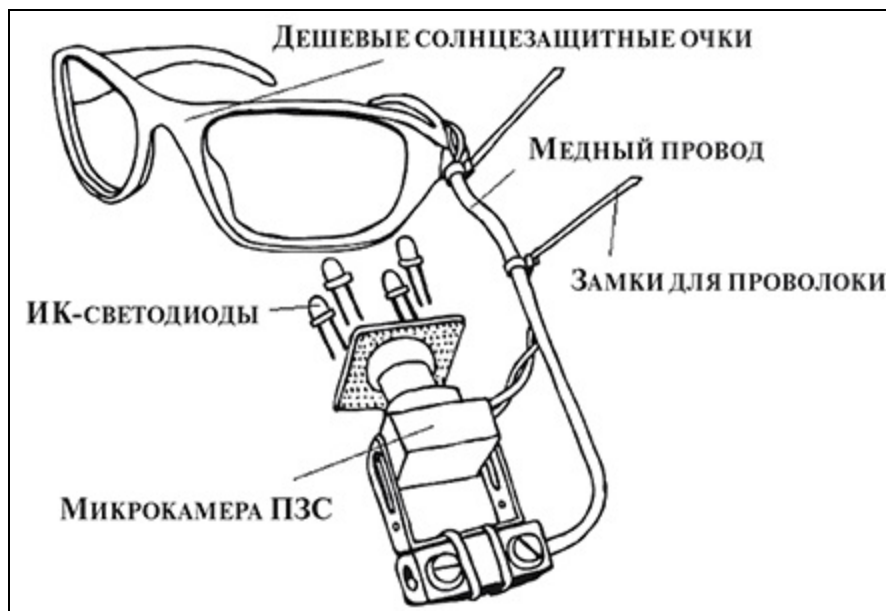
Это «Почему?» побудило Эбелинга двинуться по пути, который вскоре привел его к моменту «Что, если?..»: когда он узнал о существовании технологии, позволяющей рисовать граффити на стенах зданий лазерной указкой, ему захотелось узнать, можно ли разработать доступное по цене устройство, с помощью которого человек мог бы общаться и даже создавать произведения живописи, управляя указкой движениями глаз. Эбелинг понятия не имел, как этого добиться, но теперь, по крайней мере, у него был хороший вопрос, над которым стоило поработать: *«Что, если мы сумеем предоставить Квану возможность управлять лазером движениями глаз?»*

Эбелинг не был экспертом в технологиях, которые предстояло использовать. К тому же он дополнительно усложнил задачу, решив, что разработанное им устройство будет дешевым – идея заключалась в том, чтобы не копировать невероятно дорогую персональную коммуникационную систему Хокинга, а создать что-то простое и доступное даже для парализованного человека, ограниченного в средствах.

«Я чувствовал, что решить эту задачу можно лишь коллективными усилиями», – рассказывает Эбелинг. Он связался с компанией Graffiti Research Lab, которая специализировалась на технологии лазерного граффити, и спросил, есть ли там желающие помочь ему ответить на этот вопрос. Кроме того, он стал искать в собственной широкой сети контактов специалистов в области компьютерного программирования и инженерии. «Сегодня мы все стали хакерами и мейкерами», – говорит Эбелинг. Надо лишь правильно подобрать людей, которых можно сплотить вокруг вопроса, интересующего их всех. Потратив год на планирование и организацию, Эбелинг собрал интернациональную команду из семи хакеров и программистов и отдал в их распоряжение свой дом, где они две с половиной недели с утра до ночи корпели над поставленной задачей. Так они создали Eyewriter.

Устройство было поразительно простым, по крайней мере с виду. Недорогие солнцезащитные очки, соединенные проводом с маленьким блоком, вмещающим систему распознавания движений глаз и лазеры. Первую реальную проверку система прошла, когда ее принесли Квану, который в то время лежал в больнице. Команда Эбелинга установила неподалеку от больницы проектор, подключенный беспроводным способом к устройству

Еуеурайтер, которое они дали Квану. В тот вечер, впервые за шесть лет, Кван смог создать граффити: управляя лазером движениями глаз, он начал «рисовать» на стене соседнего с больницей здания.



Сегодня инструкцию по самостоятельной сборке EyeWriter и программное обеспечение устройства можно скачать из интернета бесплатно. «Теперь у каждого парализованного человека есть доступ к системе, позволяющей рисовать или общаться при помощи одних только глаз», – объявил Эбелинг на недавней конференции TED. Эти слова заставили всех присутствующих встать и устроить ему бурную овацию. (Свое выступление Эбелинг завершил двумя вопросами, призывающими всех присутствующих ежедневно спрашивать себя: «Если не сейчас, то когда?», «Если не я, то кто?»)

Эбелинг настолько увлекся коллективными поисками, что создал сайт Not Impossible Labs, цель которого – помогать инноваторам связываться друг с другом и находить важные проблемы, над которыми можно поработать вместе. Название сайта отражает уверенность Эбелинга в том, что «сейчас наивно думать, что какие-то проблемы невозможно решить». Если у вас возникнет амбициозный вопрос, всегда найдутся люди, которые обладают знаниями, навыками и воображением, необходимыми, чтобы помочь вам получить ответ, – если вы сумеете с ними связаться.

Для того чтобы привлечь потенциальных помощников, человеку, который привык решать проблемы самостоятельно, возможно, придется совершить пресловутый прыжок веры. (Наглядным примером могу послужить я: как автор я всегда писал книги самостоятельно. Но в работе над этой книгой я опробовал иной подход, используя свой блог, чтобы спросить, желает ли кто-нибудь поделиться своими идеями, мыслями или результатами исследований на тему спрашивания. В результате у меня появилось больше десятка помощников, которые внесли колоссальный вклад в данный проект.) Вот лишь некоторые из опасений и вопросов, которые могут у него возникнуть: «Останется ли идея “моей”, если я поделюсь ею с другими?», «С какой стати у кого-то появится желание оказать мне реальную помощь?», «Если я привык выдвигать идеи самостоятельно, смогу ли я делать это, работая вместе с другими людьми?»

Тод Маковер из медиалаборатории Массачусетского технологического института получил известность как приверженец и мастер коллективных изысканий. Маковер не

только инженер, но и композитор, работающий в разных жанрах – от создания популярной интерактивной музыкальной видеоигры Guitar Hero до сочинения опер и симфоний, в исполнении которых активно участвует аудитория. Поскольку почти каждый его крупный проект становится результатом коллективных усилий, Маковер обращает особое внимание на необходимость найти разумный баланс между самостоятельной работой над идеями и сотрудничеством с другими людьми. «Бывают времена, особенно в начале творческого процесса, когда мне хочется притормозить и обдумать трудный вопрос самому», – говорит он. (В такие моменты Маковер уединяется в сарае, переоборудованном в музыкальную студию.) «Как композитору мне нравится создавать вопросы – и даже целую Вселенную – в своем воображении и позволять им достаточно долго существовать у меня в голове, прежде чем поделиться ими с другими людьми».

Однако бывают моменты, отмечает Маковер, когда вопрос нужно «вынести из сарая» и начать работать над ним вместе с другими. Медиалаборатория обеспечивает идеальную обстановку для сотрудничества, поскольку сводит вместе людей из множества разных областей. «В нашей лаборатории никто не стесняется сказать другим: “Я страстно увлекся одной темой. Не поможете ли вы мне обдумать этот вопрос?”»

Но Маковер не просто сотрудничает с другими работниками лаборатории. Совсем недавно музыканты симфонического оркестра Торонто попросили его написать для них оригинальное произведение. Маковер решил пригласить всех жителей Торонто принять участие в создании симфонии вместе с ним, записывая звуки повседневной жизни города. «Мне хотелось посмотреть, что будет, когда пытаешься ответить на вопрос, работая с *большим* количеством людей», – рассказал мне Маковер. Вопрос, который требовал коллективного решения, он сформулировал так: «*Как звучит Торонто?*»

Уже много лет Маковер занимается исследованием различных вариантов вопроса «*Как повысить степень причастности слушателей к музыке?*». Большинство людей становятся пассивными потребителями музыки: «она повсюду, в наушниках у каждого из нас, но все меньше людей занимаются ее изучением и созданием или могут в полной мере прикоснуться к ней». В середине девяностых Маковер начал встраивать в инструменты различные сенсоры, чтобы инструмент чувствовал того, кто на нем играет. Просто изменяя интерпретацию и чувства, исполнитель может заставить такой «гиперинструмент» издавать звук голоса или целого оркестра либо любой друг звук, которого никто никогда не слышал. Играть на них могут люди с любыми способностями. В результате появилась Brain Opera – целый оркестр примерно из 100 «гиперинструментов», которые были выставлены в разных залах Линкольновского центра сценического искусства в Нью-Йорке. Посетителей пригласили на них поиграть, а затем эти звуки свели вместе для исполнения на сцене произведения, «которое было создано наполовину мной и наполовину публикой. Идея заключалась в том, чтобы сказать: “Если вам нравится слушать музыку, тогда возможность быть ее частью, прикасаться к ней и формировать ее понравится вам еще больше”».

### **Как обойтись без провода?**

В нашем мире становится все меньше проводов, но почему тогда мы все еще привязаны к розеткам, необходимым для зарядки электронных устройств? Этот вопрос задал в 2006 году израильский предприниматель Рэн Полякин, и поиски ответа привели его к работе Никола Теслы о беспроводной передаче энергии. Созданное Полякиным в октябре 2009 года зарядное устройство Duracell Powermat,

работающее по принципу магнитной индукции, стало первым представителем семейства «беспроводных зарядников». В 2010 году астробиолог Мередит Перри начала самостоятельно искать способ передачи энергии непосредственно на электронные гаджеты, используя в качестве проводника звуковые волны, и это исследование привело ее к идее использовать пьезоэлектричество (электричество, возникающее в результате давления). Это позволило Перри сформулировать следующий вопрос: *«Как создать вибрацию в воздухе без фактического перемещения?»* Ее зарядное устройство iBeam, которое основатель венчурного фонда CrunchFund Майк Аррингтон назвал «вещью, похожей на магию», в настоящее время находится в стадии разработки, финансируемой миллионами долларов венчурного капитала.

Эксперимент с Brain Opera породил идею видеоигры Guitar Hero, которая тоже реагирует на движения тела, позволяя музыкантам создавать собственные гитарные риффы с помощью обычных движений. А эксперимент с симфоническим оркестром Торонто стал еще одной попыткой найти свежий подход к вопросу о коллективном создании музыки. В проекте участвовали тысячи людей, многие из которых создавали собственные музыкальные зарисовки (используя предоставленные Маковером мелодии и гармонии), включающие звуки городской подземки, морского порта и т. д. Маковер искусно вплел многие из этих звуков в ткань музыкального произведения, исполненного симфоническим оркестром Торонто в 2013 году.

Поначалу Маковер был удивлен тем, что в этой экспериментальной попытке ответить на его вопрос приняло участие так много людей. «Но вскоре я понял, что если предложить публике принять участие в проекте, которым ты сам по-настоящему увлечен, то люди заинтересуются, согласятся и создадут нечто потрясающее».

Рассказывая о своем вопросе другим, вы в каком-то смысле бросаете вызов, который людям с пытливым разумом трудно не принять. Просто формулируя вопрос, вы совершаете важный и трудный первый шаг, который вслед за вами теперь смогут сделать другие. Как отмечает Клэй Ширки в своей книге «Сюда приходят все» («Here Comes Everybody»), существующая идея, которую можно улучшить или продвинуть, привлекает многих людей сильнее, чем перспектива начинать все самим с чистого листа. По мнению Маковера, обращаясь к людям с предложением вместе решить вопрос, «вы заставляете их почувствовать себя равноправными участниками проекта». То, что начиналось как ваш собственный вопрос, быстро становится и их вопросом тоже. Вопросы принадлежат всем.

Что касается ответа, то он принадлежит тому, кто получит его первым. Скрывать идеи – накапливать свои красивые вопросы – обычно нет смысла, поскольку трудно продвинуть вперед то, что заперто в ящике. Лучше вынести вопрос на дневной свет и поверить, что с помощью других вы сумеете получить ответ: решение, опыт, озарение, свежую точку зрения, осознание значимости цели. И это уже будет принадлежать вам.

Несмотря на то что стадия «Как?» позиционируется здесь как третья и последняя стадия процесса инновационного спрашивания, на самом деле последней стадии не существует, потому что вопросы не заканчиваются, даже когда вы приходите к решению.

Многие преуспевающие мастера задавать вопросы, как только находят ответ, сразу возвращаются на стадию постановки вопросов. Часто они ставят под вопрос найденные ими

ответы, которые могут быть не окончательными. Всегда есть возможность (и потребность) искать способы улучшения решений, расширять сферу их применения и выводить их на новые уровни.

Вэн Филлипс мог удовлетвориться разработанной им дорогой моделью искусственной конечности, но понимал, что она решает проблему лишь некоторых ампутантов – тех, кто может заплатить за протез тысячи долларов, но не всех остальных. В своих мечтах Филлипс видел качественные искусственные конечности стоимостью в сотню долларов, благодаря чему их смогут себе позволить инвалиды в развивающихся странах, и в первую очередь люди, пострадавшие от противопехотных мин. Поэтому несколько лет спустя он снова стал задавать вопросы «Почему?» и «Что, если?..», направленные на создание новых, доступных по цене протезов, и во время написания данной книги этот процесс спрашивания подходил к завершению стадии «Как?». Филлипс уже знал, как его изготовить, но все еще работал над деталями вывода этого продукта на рынок.

Мик Эбелинг тоже довольно быстро перешел к новому циклу вопросов, связанных с Eyewriter. Поначалу система хорошо зарекомендовала себя в случае с Тони Кваном, который управлял механизмом посредством частого моргания. Но возникла новая проблема: когда болезнь привела к дегенерации глазных мышц, Квану стало трудно быстро моргать. Поэтому Эбелинг задался новым вопросом: *«Что, если мы найдем другой способ управления лазером? Что, если это можно будет делать, используя мысли, а не моргание?»*

Для достижения этой цели Эбелинг стал собирать новую команду помощников, которым предстояло создать Brainwriter – продвинутую версию Eyewriter. Идея заключается в том, чтобы создать инструмент для рисования, приводимый в действие электрической активностью мозга, регистрируемой с помощью энцефалографа. Эта задача выглядела более сложной и трудной, чем разработка Eyewriter, хотя Эбелинг был уверен в том, что «ее вполне можно будет решить, если собрать нужных людей».

Осознание необходимости постоянно продвигать идеи вперед, использовать новые возможности и реагировать на изменения, повторяя циклы спрашивания, особенно актуально в сегодняшних быстро меняющихся экономических условиях, когда компании обнаруживают, что ответы становятся лишь временными решениями, срок действия которых неуклонно уменьшается. В следующей главе будет рассказано, почему постоянное спрашивание становится для бизнеса более важным, чем когда-либо раньше.



## Глава 4. Спрашивание в бизнесе

**Почему умные бизнесмены терпят крах?**

**Почему мы занимаемся бизнесом? (И, кстати, каким бизнесом мы занимаемся *на самом деле?*)**

**Что, если бы нашей компании не существовало?**

**Что, если бы мы смогли стать борцами за высокие цели, а не просто компанией?**

**Как нам усовершенствовать свои эксперименты?**

**Если мы устроим мозговой штурм вопросов, сможем ли добиться озарения?**

**Пойдет ли кто-нибудь за лидером, которому нравится неопределенность?**

**Должно ли заявление о миссии состоять из вопросов?**

**Как мы могли бы создать культуру спрашивания?**

## Почему умные бизнесмены терпят крах?

Клейтон Кристенсен сегодня считается одним из ведущих экспертов в области бизнес-инноваций. Заслуженный профессор Гарвардской школы бизнеса, Кристенсен лет двадцать назад ввел в деловой лексикон термин *подрывная инновация*, который с тех пор превратился в клише и стал движущей силой бизнеса. Его идеи взяли на вооружение такие выдающиеся личности, как лидер Intel Эндрю Гроув и соучредитель Apple Стив Джобс.

Но тогда, в конце 1990-х годов, Кристенсен был почти никому не известным преподавателем, который пытался решить неподъемный вопрос – вопрос «Почему?», порожденный явлением, которое происходило в бизнесе все чаще и чаще, но было недоступно его пониманию. Он видел, что многие успешные компании, лидирующие в технологическом секторе рынка и других отраслях, оказывались далеко позади новичков, предлагавших товары и услуги не столь хорошие, но зато более простые, удобные и доступные по цене. Но самое удивительное было в том, что компании, ставшие жертвами этих неожиданных превратностей судьбы, казалось, делали все правильно: повышали качество обслуживания клиентов, улучшали свою продукцию, увеличивали маржу прибыли. «Они делали все то, чему их учили в школах бизнеса», – говорит Кристенсен.

В частности, Кристенсену было непонятно, почему опытные бизнес-лидеры не могли справиться с этими трудностями. «Для меня поиск решения всегда начинается с вопроса, – рассказал мне Кристенсен. – Я знал, что эти неудачи нельзя приписывать глупости управляющих, поэтому спросил себя: *“Почему самые умные люди в мире сталкиваются с этой проблемой?”*»

Кристенсен обнаружил, что большинство попадающих в беду компаний фокусируются на инновациях, улучшающих хорошие продукты, тогда как реальный потенциал прорывных инноваций располагается в нижних секторах рынка (это касалось широкого спектра деловых предложений – от дисководов до автомобилей). Если взять на высокотехнологичном рынке дорогой, сложный, эксклюзивный продукт и сделать его дешевым и доступным, то можно получить выход на массовый рынок, изменить ход игры и свергнуть признанных лидеров. Но почему за эту возможность хватались только новички? Почему признанные лидеры, со всеми их ресурсами и ноу-хау, не могли добиться такого же успеха в нижних секторах рынка, как в верхних?

Кристенсен увидел в этом дилемму: чтобы заниматься подрывными инновациями в нижних секторах рынка, компаниям пришлось бы отказаться от всего, над чем они так упорно трудились. По словам Кристенсена, они столкнулись с неразрешимым на первый взгляд вопросом: *«Что нам следует делать – производить продукты высшего качества, которые мы сможем продавать своим лучшим покупателям с высокой прибылью, или выпускать продукцию худшего качества, которую не станут приобретать наши постоянные покупатели и которая сведет на нет нашу маржу прибыли?»*

Умный бизнес-лидер, естественно, отдает предпочтение первому варианту. И этот, казалось бы, логичный выбор роковым образом решает участь компании.

С тех пор как Кристенсен опубликовал эту теорию в своем бестселлере «Дилемма инноватора», идея ориентации на подрывные инновации в нижних секторах рынка стала стандартной бизнес-практикой, особенно в Кремниевой долине, где книга Кристенсена какое-то время считалась чем-то вроде библии инноваторов. Отдавая должное его

незаурядной способности к спрашиванию, позволившей сформулировать и проработать вопросы «Почему?» и «Что, если?..», которые привели к этому открытию, нельзя не задуматься вот о чем:

*«Почему другие, в частности умные люди, управлявшие компаниями, которые он изучал, не смогли сами увидеть “дилемму инноватора”?»*

*«Почему только преподаватель бизнес-школы сумел разобраться в том, что происходило в их компаниях, в их отраслях, прямо у них под носом? Почему они не задавались вопросами, которые задал Кристенсен?»*

По этому поводу у Кристенсена тоже была своя теория. Их не научили задаваться вопросами. В бизнес-школах будущих руководителей высшего звена вооружили теорией менеджмента, которая была разумной и пригодной к использованию, пока мир не изменился и старые теории не перестали работать. В этой ситуации большинство лидеров не смогли сделать шаг назад и спросить:

*«Почему это больше не работает?»*

*«Что, если деловой рынок сейчас перевернулся и то, что находилось внизу, оказалось наверху? И если это действительно так...»*

*«Как моему бизнесу вести себя в условиях этой новой реальности? Как нам переписать старые теории?»*

Сегодня, когда условия и проблемы рынка становятся еще более сложными и непредсказуемыми, а многие отрасли промышленности подвергаются радикальным изменениям, Кристенсен считает, что многие бизнес-лидеры все еще задают слишком мало вопросов и особенно мало правильных вопросов.

Кит Ямасито, который в течение многих лет консультирует такие ведущие компании, как IBM и Coca-Cola, отмечает, что практически везде в мире бизнеса «мы выходим из двадцатипятилетнего периода поствоосьмидесятых, когда во главу угла ставилась эффективность. Я считаю, что непреднамеренным следствием этой эры эффективности стало то, что люди привыкли ограничиваться мелкими вопросами. В поисках неуклонных улучшений все стали интересоваться лишь тем, “как сэкономить немного денег, немного повысить эффективность и где сократить издержки”».

Однако, по мнению Ямасито, эра «мелких вопросов» не за горами: «Лидеры компаний осознают, что, если они будут задавать лишь мелкие вопросы, это не поможет им достичь целей, укрепить позиции или улучшить бренды. Чтобы стать успешными инноваторами в сегодняшних условиях, им нужно задавать более экспансивные вопросы».

Ямасито говорит о необходимости эволюции самих вопросов в бизнесе. Старые, закрытые вопросы («Как много?», «Как быстро?») все еще полезны на практическом уровне, но бизнесмены должны больше заниматься сложными открытыми вопросами («Почему?», «Что, если?..», «Как?»). Только так они смогут добиться процветания в среде, которая требует ясного понимания цели, видения будущего и жажды перемен.

Это в одинаковой степени относится и к начинающим, и к давно существующим компаниям. Стартапам всегда приходится задавать трудные вопросы о цели своего существования («Почему миру нужна еще одна компания?», «Почему кому-то должно быть до нас дело?», «Как, черт побери, нам совершить прорыв?»). Все это становится особенно актуальным на рынке, который сегодня битком набит новичками.

Однако компании, укоренившиеся в традиционных отраслях, могут испытывать даже

более сильную потребность в том, чтобы задавать вопросы. Многим из них приходится иметь дело с новыми угрозами и неожиданными изменениями, которые заставляют спрашивать, зачем они нужны, чем они занимаются и как они это делают. Неудивительно, что для ведущих бизнес-консультантов, таких как Дев Патнаик из консалтинговой компании Jump Associates, «спрашивание теперь стало основным занятием, которому они уделяют время в работе с клиентами».

Внедрить практику спрашивания в культуру компаний нелегко, потому что они, как правило, создавались не для этого. Большинство американских и многие крупные европейские компании строились на основе модели, появившейся в годы Второй мировой войны. «Их создавали люди, прошедшие войну, и организация бизнеса соответствовала их образу мышления», – говорит Патнаик. В основе всего лежала идея официальной иерархии и порядка соподчиненности, которая не оставляла много места для постановки под вопрос утвержденных практик и процедур.

Старая модель плохо сочетается с деловым рынком, который предпочитает скорость, гибкость и коллективный поиск. Но изменение этой общепринятой бизнес-модели – особенно в плане свободы спрашивания – требует радикального пересмотра укоренившихся принципов и подходов. Например, Эрик Рис, пионер движения экономичного стартапа, который учит предпринимателей внедрять более динамичные, гибкие подходы, отмечает, что система стимулирования в течение многих лет строилась на поощрении ответов, а не вопросов. «На первое место в индустриальной экономике ставилось знание ответов и выражение уверенности, – говорит Рис. – Если вы хорошо выполнили домашнюю работу, значит, должны были *знать*. Если у вас оставались нерешенные вопросы, работа была выполнена плохо, и вы не заслуживаете вознаграждения».

Еще одна трудность заключается в том, что быстрые изменения порождают у предприятий потребность задавать больше вопросов и заставляют бизнесменов чувствовать себя так, словно у них нет времени поставить под сомнение то, чем они занимаются. Гарвардский эксперт в области образования Тони Вагнер, изучающий роль спрашивания в бизнесе, отмечает: «Похоже, что упор на получение быстрых результатов заставляет вычеркнуть спрашивание из уравнения».

Тем, кто склонен задавать вопросы, иногда труднее всего узнать, что спрашивать. «В условиях царящей повсюду неопределенности, – говорит Патнаик, – организации даже не знают, чего именно они не знают». Учитывая сегодняшние проблемы и условия рынка, поиск вопросов, рассмотрение которых имеет самое важное значение для конкретной компании, должен стать первоочередной задачей бизнеса. Ключевые вопросы могут быть разными в зависимости от индивидуальных особенностей бизнеса, но начинать лучше всего на самом фундаментальном уровне – с вопросов о цели.

# Почему мы занимаемся бизнесом? (И, кстати, каким бизнесом мы занимаемся на самом деле?)

Почти каждая компания готова признать, что ее цель – делать деньги, необходимые, чтобы *оставаться* в бизнесе. Но если проследить историю большинства компаний до их появления, то можно увидеть, что они возникали по более сложным причинам, чем эта. Многие из компаний, представленных в данной книге (Patagonia, W. L. Gore, Nike, Airbnb, Panera, Netflix), создавались с целью удовлетворить какую-то насущную потребность, сделать какой-то аспект нашей жизни более легким, удобным и приятным. Большинство хороших компаний рождаются для того, чтобы попытаться ответить на вопрос и решить проблему, что на первом этапе обеспечивает им ощущение значимости своей цели.

Однако со временем этот мотивирующий принцип зарывается в землю. Откопать его поможет постановка вопроса «Почему?». (И если после извлечения на поверхность ощущения значимости цели его нужно будет оживить, освежить и вернуть ему значимость, то спрашивание поможет решить и эту задачу.)

Отношение к цели может быть разным. Розничный продавец мебели может решить, что его цель – продавать людям мебель. Но он может избрать совсем другой подход и увидеть высшую цель своей компании в том, чтобы прививать небогатым людям вкус к стильным вещам или предоставлять им возможность проявлять их творческие способности в области обустройства дома. Сделать это не так просто, как кажется. Иногда реклама приписывает компаниям обобщенные или надуманные цели. Но если руководители компании достаточно сильно напрягут мозги и зададут правильные вопросы о том, откуда взялась компания, что у нее лучше всего получается и кому она служит, то сумеют обнаружить более значительную, истинную цель ее существования.

Когда Ямасито работает с компаниями, желающими определить свою цель, он использует проверенный набор вопросов. Один из главных вопросов довольно прост, хотя и немного претенциозен:

*«В чем цель существования нашей компании на этой земле?»*

Ямасито признает, что для коммерческого предприятия такая постановка вопроса может показаться слишком высокопарной. Но современная деловая среда все сильнее требует, чтобы компании задумывались о вопросах, выходящих за рамки приземленных корпоративных интересов. Чтобы обрести сильное чувство цели, говорит Ямасито, компаниям сегодня необходима «фундаментальная ориентация, то есть способность смотреть наружу», чтобы они смогли понять, чего хотят и в чем нуждаются люди, а также что стоит у них на пути. В то же время бизнес-лидеры должны направлять взгляд внутрь, чтобы ясно увидеть свои ключевые ценности и высшие цели.

Ямасито считает, что для поиска внутренних ценностей руководители компаний должны оглянуться назад и подумать над вопросом:

*«Кем мы как компания были в то время, когда показывали себя с самой лучшей стороны?»*

Ключевые ценности компании, по мнению Ямасито, ярче всего проявляются в лучшие моменты ее истории. Но время от времени к этому прошлому необходимо возвращаться, чтобы подтвердить высшую цель компании.

Кейси Шихан, генеральный директор компании Patagonia, выпускающей верхнюю

одежду, признает, что даже такой компании – с мощной, четко определенной миссией, связанной с поощрением занятий на открытом воздухе и защитой окружающей среды, – приходится регулярно пересматривать вопросы о своей цели и миссии. «В компании каждый день ощущаются сильные противоречия между стремлением к успеху с точки зрения роста и воздействием такого роста на окружающую среду». Чем крупнее Patagonia, тем острее эта проблема. Шихану приходится постоянно думать над вопросом: *«Как нам минимизировать воздействие на окружающую среду углеродного следа компании с оборотом в 570 миллионов долларов?»*

Но даже в самые трудные времена управлять компанией Шихану помогает знание того, как она начиналась: «Основатели компании создали ее в первую очередь для того, чтобы защитить то, что они любили, и попытаться расширить сферу своего влияния, чтобы вдохновлять других».

Это не только обеспечивает существование компании, но и вызывает у людей желание в ней работать – даже сегодня. «Именно поэтому они бегут по лестнице, перепрыгивая через ступеньки, чтобы быстрее оказаться на рабочем месте», – говорит Шихан. В последние годы компания наслаждается стремительным финансовым ростом, но большинство людей работают здесь не по этой причине. Когда Шихан рассказывает о финансовых результатах, сотрудники слушают его с вежливым интересом. «Но, когда я говорю что-нибудь вроде “Между прочим, мы посылаем пятьдесят человек на побережье Мексиканского залива для оказания помощи в очистке пляжей”, они тут же вскакивают на ноги и устраивают бурные овации. *Вот почему они здесь*».

Не у каждой компании есть такая ярко выраженная экологическая миссия, как у Patagonia, но Шихан убежден в том, что «наличие высокой цели и истинных ценностей оживляет любую организацию независимо от того, в чем именно они заключаются». Чтобы не позволить им потерять свое значение, лучше всего вспомнить время зарождения бизнеса и спросить: *«Какой была эта высшая цель в самом начале? И как мы можем сплотить вокруг нее людей сегодня?»*

Вместе с тем, как отмечает Ямасито, при постановке главных вопросов, касающихся цели, такое же большое значение имеет способность смотреть вперед. Он призывает клиентов работать над вопросом: *«Какими мы должны стать вопреки всем страхам?»* Эта задача может оказаться трудной, говорит он, потому что она требует «способности представить новый облик компании, которого пока еще не существует».

Вопросы, касающиеся цели, важны потому, что если вы сумеете на них ответить, то руководители компании смогут свободно использовать любые перспективные возможности, зная, что они опираются на твердую почву. «Продукты могут появляться и исчезать, лидеры могут приходить и уходить, – говорит Ямасито, – но в любых обстоятельствах необходимо знать ответ на вопрос “*Чем мы занимаемся с точки зрения нашей главной цели?*”».

Знание ответа на этот вопрос приобретает решающее значение, когда компанию затягивает водоворот радикальных перемен. Цифровая революция заставляет многие компании перестраиваться и пересматривать свои планы, в результате чего они иногда оказываются на незнакомой территории. Компания, которая определилась с главными вопросами, касающимися ее сущности и цели, находится в лучшем положении, позволяющем справляться с тревожными новыми вопросами типа *«Каким бизнесом мы занимаемся сейчас?»*.

Поучительным примером того, как компания может непрерывно адаптироваться с помощью постоянной постановки под вопрос своих самых фундаментальных подходов, может служить Nike. Эта компания склонна тщательно хранить свои секреты, но несколько лет назад мне представилась возможность побеседовать с одним конструктором-технологом, который выполнял для Nike кое-какие заказы и мог наблюдать за тем, как ее сотрудники выходят на стадионы, корты и беговые дорожки вместе со спортсменами (как профессионалами, так и любителями), а специалисты изучают их движения и выявляют их потребности.

### **Действительно ли мы такие, какими себя называем?**

Этот вопрос поставил перед руководителями кабельного канала HBO их тогдашний ведущий программист Крис Альбрехт, когда в середине 1990-х годов они находились в глубоком творческом кризисе. Альбрехт хотел, чтобы его коллеги сделали шаг назад и внимательно посмотрели на творческую продуктивность канала, а затем решили, действительно ли канал соответствует тому имиджу, которого он планировал добиться. Единогласным ответом на вопрос Альбрехта было: «Пока еще нет». После этого группа перешла к оценке каждого проекта канала с помощью дополнительных вопросов: *«Достаточно ли он своеобразен?»*, *«Достаточно ли он хорош?»* Они сосредоточились на главной идее, лежавшей в основе каждого проекта: *«Была ли эта идея оригинальной и стоящей?»*, *«Был ли этот проект самой лучшей реализацией данной идеи?»* Впоследствии результаты этого тщательного поиска материализовались в новаторских сериалах «Секс в большом городе» и «Клан Сопрано».

Лет десять назад исследователи из Nike занялись изучением серьезных изменений, которые цифровые технологии внесли в процессы подготовки спортсменов, особенно в беговых дисциплинах. Во время бега спортсмены пользовались разнообразными гаджетами – секундомерами, кардиомониторами и музыкальными проигрывателями, – что было не всегда удобно. В этой ситуации Nike включила классический режим «Почему?» (*«Почему существует эта проблема?»*, *«Почему ею никто не занимается?»*). При рассмотрении возможностей «Что, если?..» возникла идея создать гибрид – сетевой инструмент, подключаемый к беговой туфле Nike и способный измерять дистанцию, следить за графиком бега, проигрывать стимулирующую музыку и общаться с другими бегунами.

Но переход на стадию «Как?» был сопряжен с серьезными трудностями, поскольку Nike выпускала спортивную обувь, а не цифровые устройства. Было ясно, что осуществить столь смелый проект она сможет лишь с помощью какой-нибудь технологической компании. Заключить соглашение о сотрудничестве со Стивом Джобсом и Apple было нелегко. (Согласно сообщениям в прессе, Джобс поначалу жестоко раскритиковал гендиректора Nike Марка Паркера за попытку сунуть нос в сферу цифровых технологий, посоветовав ему *заниматься спортивной обувью* и прибавив парочку сочных ругательств.) Но в конце концов Nike сумела перетянуть Джобса на свою сторону и произвести гибридный продукт Nike+, который устанавливается в беговой туфле Nike и беспроводным способом подключается к iPod фирмы Apple, который, в свою очередь, подключается к веб-сайту. Эта классическая «умная рекомбинация» позволяет бегуну программировать музыкальное сопровождение, регистрировать информацию о беге и состоянии здоровья, общаться с другими бегунами,

находить партнеров для пробежек, делиться советами и так далее.

Но эта история имела для Nike еще одно важное последствие: она помогла компании вывести свою деятельность за пределы обувной сферы. Теперь Nike выпускает линейку цифровых устройств, включая чрезвычайно успешный браслет – трекер активности FuelBand. Она постепенно становится производителем не только обуви, но и цифровых устройств. Вот почему ответ на вопрос *«Каким бизнесом занимается Nike на самом деле?»* постоянно меняется, хотя его главной целью остается удовлетворение потребностей спортсменов.

Nike не единственная компания, которая в последнее время проходит через подобные принципиальные изменения. Как отметил недавно журнал *Fast Company*, ряд ведущих компаний – Nike, Apple, Netflix – с нарастающим успехом выходят за пределы своих основных сфер деятельности. В статье с провокационным названием *«Смерть ключевой компетенции»* говорится, что фирменные продукты или услуги компании, благодаря которым она смогла занять то место, где находится сейчас, могут оказаться *не* тем, что выведет ее на новый уровень. Такие радикальные изменения вынуждены производить даже относительно новые компании: в 2008 году Facebook при таких завидных показателях начального роста, как почти 100 миллионов пользователей, пригласила нового исполнительного директора, Шерил Сэндберг, которая поставила перед лидерами и сотрудниками компании вопрос: *«Каким бизнесом занималась Facebook?»* Несмотря на стремительный рост числа подписчиков, компании все еще предстояло определиться с моделью зарабатывания денег. Вопрос Сэндберг вызвал бурные внутренние дебаты, результатом которых стала новая стратегия, ориентированная главным образом на рекламу.

Осознание этой реальности оказывает на многих бизнесменов отрезвляющее действие: они не могут удовлетвориться тем, что уже сделали, или тем, что знают. Потребность использовать в бизнесе *«разум новичка»* может привести к необходимости (хотя бы на время) забыть о прежних достижениях и о том, что работало в прошлом, чтобы заняться постановкой вопросов, продиктованных желанием оценить ситуацию свежим взглядом.



## Что, если бы нашей компании не существовало?

В начале своей истории микропроцессорная компания Intel столкнулась с необходимостью принять трудное решение. Intel возникла как производитель микросхем памяти, и успех этого продукта позволил ей прочно встать на ноги. Но, когда спрос на чипы памяти стал падать, основатели Intel Эндрю Гроув и Гордон Мур были вынуждены принять решение о переключении фокуса внимания компании на более перспективные области. Однако они колебались: чипы были основой их имиджа – и без них Intel не смогла бы стать тем, кем стала.

Затем Гроув задал своему партнеру интересный вопрос:

*«Если бы нас выставили из компании, как, на твой взгляд, поступил бы новый гендиректор?»*

Гроув и Мур логично рассудили, что новый руководитель, не отягощенный эмоциональной привязанностью к умирающему бизнесу чипов памяти, отказался бы от него без всяких сожалений. Поэтому они поступили так же и переориентировали Intel на выпуск микропроцессоров, создав условия для стремительного роста в последующие годы.

Когда компании сталкиваются с подрывными изменениями, старые привычки и традиции могут иногда вставать на пути прогресса. Постановка гипотетических вопросов «Что, если?..» хотя бы на время помогает устранить эти препятствия, чтобы открыть дорогу свежему мышлению.

Вы можете так же, как Гроув и Мур, спросить: *«Что, если бы в компанию пришли новые лидеры?»*, но Клейтон Кристенсен предлагает более радикальную версию этого вопроса: *«Что, если бы компании не существовало?»* Последний вопрос позволяет вам поразмыслить о вашей отрасли и своем месте в ней, используя подход «с чистого листа». Кристенсен отмечает, что возможность думать о компании так, словно у нее нет истории, позволяет лидерам перестать заикливаться на прежних убеждениях и структурах – «на вещах, в которые они уже инвестировали достаточно много», – и рассмотреть новые возможности. Это особенно полезно, «если в будущем вы увидите перспективу замедления основного бизнеса». (Размышляя о мире, в котором вашей компании не существует, полезно рассмотреть еще один вопрос: *«Кому нас будет не хватать?»* Ответ на него поможет точно определить, кто составляет контингент ваших самых важных клиентов и в чем заключается ваша истинная цель.)

Конечно, компании нелегко отказаться от всего, что она сделала в прошлом. Руководитель консалтинговой фирмы Brand Velocity Джек Бергстранд считает, что одним из самых важных вопросов, которые регулярно должны задавать компании, является следующий: *«Что мы должны перестать делать?»* Руководителям компаний свойственно стремление фокусироваться на том, что они должны *начать* делать. Бергстранд отмечает, что примириться с тем, от чего вам следует отказаться, всегда труднее. Но, если вы не сумеете ответить на данный вопрос, «это уменьшит ваши шансы добиться успеха в том, что вы захотите делать дальше, поскольку будете направлять ресурсы на то, что вам больше не нужно, и отнимать их у того, что должно стать для вас главным приоритетом». К тому же, если вы не сумеете выяснить, что вам нужно перестать делать, это может являться свидетельством того, что вы не знаете, какой должна быть ваша стратегия.

По мнению Бергстранда, большинству компаний трудно прекращать делать что-либо,

особенно отказываться от программ или продуктов, которые когда-то были успешными, потому что «нам не нравится убивать наших детей». Дополнительной помехой может стать корпоративная политика, поскольку людям свойственно защищать свои собственные проекты. «Даже сам вопрос о том, “что нам нужно перестать делать”, вызывает у сотрудников компании дискомфорт», – говорит Бергстранд. Именно этим объясняется необходимость использовать вопрос «*Что, если бы нашей компании не существовало?*», так вам будет легче покончить со старыми программами, продуктами и практиками.

История и привычки – это не единственные вещи, способные стать помехой на пути продвижения компании. Различные требования реального мира тоже могут снизить способность компании к адаптации и внедрению инноваций. Например, чрезмерная озабоченность практическими вопросами, такими как издержки и финансирование, ограничивает широту творческого мышления. Вот почему некоторые бизнес-лидеры (в том числе Стив Джобс) используют постановку гипотетических вопросов «*Что, если?..*», чтобы устранять на какое-то время практические ограничения. Один из вариантов такого подхода состоит в том, чтобы поощрять работающие над проектами команды задаваться вопросами: «*Что, если бы деньги не имели значения?*», «*Как мы смогли бы использовать другой подход к проекту?*»

### **Что, если бы мы соревновались сами с собой?**

В 2007 году Atlantic Monthly, достигший почтенного 150-летнего возраста, вместе с многими другими журналами страдал от рекламного голода. Издатель Дэвид Брэдли собрал новые команды редакторов и менеджеров, которые, как сообщила New York Times, провели такой мощный мозговой штурм, словно собирались запустить в Кремниевой долине стартап, призванный уничтожить их журнал. Они спросили себя: «*Что бы мы сделали, если бы перед нами стояла цель сожрать самих себя?*» Ответ: организовали бы нападение на цифровом фронте. Зная, что онлайн-агрегаторы новостей убивали печатные журналы, они создали своих собственных «убийц»: TheAtlanticWire.com, TheAtlanticCities.com и Quartz. Постепенно они объединили работавшие отдельно коллективы цифрового и печатного подразделений и в конце концов ввели платный доступ к материалам (paywall) для читателей Atlantic.com, официально исключив из названия слово «ежемесячный» (monthly). К концу 2012 года трафик на их веб-ресурсах вырос на 2500 процентов, а доходы удвоились. Впервые за десятки лет компания стала прибыльной. И если раньше ее сотрудники едва зарабатывали себе на хлеб, то теперь это замечательное решение позволяет им ужинать в дорогих ресторанах.

Временное устранение подобных ограничений позволяет людям освободить силу своего воображения, чтобы найти самую лучшую идею, не задумываясь о ее стоимости. Это может привести к обнаружению прорывной возможности, которую впоследствии можно будет сделать более доступной в финансовом отношении.

Использование вопроса «*Что, если?..*» может оказаться эффективным и в тех случаях, когда нужно *установить* ограничения. Когда людей заставляют думать о создании или достижении чего-то в невероятно жестких пределах («*Что, если бы мы могли просить всего десять долларов за услугу стоимостью в сотню?*»), им приходится переосмысливать многие практические аспекты и понятия, существующие в реальном мире. Это хорошо видно на

примере больниц Индии, где были разработаны поразительно дешевые (но при этом достаточно безопасные и надежные) методы хирургии, позволяющие проводить операции за гораздо меньшую цену, чем в других странах. Как отмечает профессор кафедры международного бизнеса Дартмутского университета Виджей Говиндараян, отчасти это произошло потому, что давление рынка вынудило специалистов поставить под вопрос общепринятые представления о стоимости хирургического вмешательства.

# Что, если бы мы смогли стать борцами за высокие цели, а не просто компанией?

Когда бизнесы освобождаются от ограничений и с помощью вопросов «Что, если?..» рисуют в воображении потрясающие возможности, кому-то в голову может прийти сверхамбициозная идея: «Может ли компания превратиться в борца за высокие цели? Почему у нее может появиться желание это сделать?»

Ответ на второй вопрос отчасти связан с новой динамикой в отношениях между потребителями и бизнесом. Благодаря интернету и социальным медиа люди знают о компаниях и брендах больше, чем когда-либо. И теперь их больше, чем когда-либо, волнует поведение компаний и то, какие ценности они исповедуют и каких принципов придерживаются.

Сотрудников это волнует еще больше. В частности, молодые работники выказывают желание трудиться в тех компаниях, которые поддерживают принципы и ценности, совпадающие с их собственными. «Современные рабочие не похожи на наемных работников прежних времен, – говорит Тим Огилви, руководитель новаторской консалтинговой фирмы Peer Insight. – Они все чаще говорят: “Я хочу делать то, во что действительно верю”». Вот почему компаниям, которых заботит нечто более важное, чем то, что они продают или производят, намного легче наладить доверительные взаимоотношения как с потребителями, так и с персоналом.

Кит Ямасито говорит, что компании могут попытаться найти высшую цель своего существования, задавшись вопросом: «*Чего жаждет мир?*» Для ответа на него, возможно, придется провести контекстный поиск: выйти из корпоративного кокона, чтобы проводить время с людьми, которые являются вашими клиентами, и понять, что их волнует. Затем нужно будет выяснить, какая проблема может стать главным препятствием на вашем пути. И если вы сумеете устранить эту проблему, вашу компанию станут воспринимать как нечто большее, чем просто машину, призванную делать деньги.

Хорошим примером такого подхода может служить Panera Bread – одна из наиболее динамично развивающихся в США сетей кафе-пекарен. Генеральный директор и соучредитель Panera Рон Шаич вспоминает, что, когда компания решила, что должна играть более значительную роль в жизни общества, она занялась поиском проблемы, которая соответствовала бы ее возможностям и ресурсам. В ходе одного из совещаний у Шаича возник вопрос:

*«Что больше всего нужно миру... такого, что можем дать ему только мы?»*

По словам генерального директора, он какое-то время боролся с этим вопросом, а затем принялся искать на него ответ. Он предложил запустить проект Panera Cares – открыть несколько кафе, идентичных другим предприятиям сети, единственное отличие которых заключалось в том, что в них посетители платят столько, сколько хотят или сколько могут себе позволить. Официанты выдают клиентам счет с указанием нормальной стоимости заказа и предлагают им самим решить, сколько денег опустить в ящик для пожертвований или снять с кредитной карточки.

## **Как вливать в людей еще больше калорий?**

В годы работы Джеффри Данна вице-президентом Coca-Cola на этом

«некрасивом вопросе» строилась вся система маркетинга производимых компанией сладких безалкогольных напитков. Разумеется, так поступала не только Соса-Сола. Известный журналист Майкл Мосс написал разоблачительную книгу о том, как в индустрии фастфуда компании используют аналогичные вопросы и методы, направленные на рост потребления продуктов, перегруженных солью, сахаром и жиром, невзирая на катастрофическое ухудшение ситуации с ожирением в Америке. Сегодня Данн трудится в отрасли производства здоровых продуктов питания и управляет компанией Bolthouse Farms, которая выращивает и перерабатывает около полумиллиона тонн моркови в год (и первой вывела на рынок мини-морковь после того, как один местный фермер, уставший выбрасывать морковки неправильной формы, задался вопросом: «*Что, если я очищу их от кожуры и разрежу на части, чтобы получились идеальные мини-морковки?*»). Данн предложил продавать расфасованную в пакеты морковь как хрустящее лакомство, что стало ответом на его новый вопрос: «*Что, если применить стратегию маркетинга фастфуда к рынку полезных для здоровья продуктов?*»

При таком большом количестве свежего хлеба, выпекаемого на многочисленных предприятиях, Panera всегда имела «уникальную возможность» предоставлять остатки нуждающимся – и в течение многих лет поставляла продукты для пунктов раздачи питания. Но есть разница между благотворительностью (которой занимаются многие компании чуть ли не в обязательном порядке) и абсолютной приверженностью высокой цели. «Мы начали спрашивать себя: “*Что еще мы можем сделать?*” – говорит Шаич. – Я чувствовал себя так, словно хотел рискнуть ради этого всем». Постепенно выяснилось, что Panera может не просто заниматься раздачей хлеба, но и предоставлять голодным полноценное питание. Этот повышенный уровень вовлеченности – «желание рискнуть всем» – сделал данную попытку более значительной и непохожей на стандартную корпоративную программу благотворительности.

Первое кафе сети Panera Cares открылось около двух лет назад. Сегодня пять таких кафе в разных регионах страны обслуживают больше миллиона человек в год (и почти всегда окупаются, поскольку некоторые посетители жертвуют больше, чем стоит еда, тем самым компенсируя символические пожертвования малоимущих).

Шаич отмечает, что в процессе разработки идеи Panera Cares и ее реализации (кстати, гендиректор лично проработал в первом кафе около 100 часов) компании пришлось принять ряд трудных решений, чтобы обеспечить неукоснительное соблюдение принципов программы: предлагать полное меню вместо ограниченного, использовать ящики для пожертвований вместо кассовых аппаратов (Шаича беспокоило то, что последние могли оказывать на посетителей психологическое давление и заставлять их платить). Буквально на каждом шагу, говорит Шаич, компании приходилось задавать вопрос: «*Мы хотим схитрить или сделать все по-честному?*»

Руководитель Peer Insight Тим Огилви подчеркивает, что соблюдение верности высокой цели часто требует принятия трудных решений, а нередко и готовности идти на жертвы. «Когда вы оказываетесь в ситуации, не позволяющей совмещать финансовые интересы и высшую цель, что-то одно должно пострадать», – говорит Огилви и приводит в пример сеть супермаркетов Whole Foods, которая надолго прекратила продажу лобстеров, пока не нашла

поставщика, использующего гуманные методы лова. «Сделать такой выбор всегда трудно, но, когда вы жертвуете выгодой ради высшей цели, сотрудники это видят и начинают еще сильнее верить в компанию и ее миссию».

Одно из препятствий, мешающих продавцам следовать заявлениям о приверженности высокой цели, заключается в том, что они редко подходят к проблеме с другой стороны и спрашивают себя: «*Против чего мы выступаем?*» Когда компания Patagonia поставила перед собой цель бороться с избыточным потреблением, ей пришлось задуматься над чрезвычайно опасным вопросом:

*«Что, если мы станем просить людей не покупать у нас?»*

Компания решила, что готова пожертвовать объемом продаж ради высокой цели, и запустила рекламу, призывающую людей *не* покупать ее одежду (или, по крайней мере, не покупать новую куртку, если она им не очень нужна). «Эта реклама всего лишь просила людей поставить под вопрос их тягу к потреблению и, возможно, проявлять чуть больше здравого смысла при покупке вещей», – говорит гендиректор Patagonia Шихан. Тем не менее это послание было очень рискованным, хотя, по словам Шихана, в конечном итоге оно помогло их бренду увеличить удельный вес на рынке тем, что привлекло больше покупателей, которых, вероятно, привела в восторг позиция компании, решившейся на распространение подобной рекламы.

## Как нам усовершенствовать свои эксперименты?

Спрашивание играет важную роль в повседневных вопросах бизнеса, таких как развитие продуктов. Автор метода экономичного стартапа Эрик Рис считает, что без него невозможно проводить проверку новых идей, чтобы оценить их эффективность. Точка зрения большинства руководителей, убежденных в том, что их задача – заниматься производством продукции, а не проведением экспериментов, отчасти противоречит здравому смыслу. Но, как отмечает Рис, независимо от того, признаете вы это или нет, каждый раз, когда вы делаете что-то новое, «это самый настоящий эксперимент, поскольку не факт, что это новое сработает».

### **Каким будет ваш теннисный мячик? (и другие вопросы предпринимателей)**

Дрю Хьюстон, основатель Dropbox, считает, что попытаться ответить на этот вопрос должен каждый будущий предприниматель. «Самые успешные люди одержимы решением какой-то важной проблемы, имеющей для них большое значение. Они напоминают мне собаку, которая гоняется за теннисным мячиком», – говорит Хьюстон. Если вы хотите реализовать свои надежды, «найдите свой теннисный мячик – вещь, которая будет тянуть вас за собой». Соучредитель оператора электронных денежных средств PayPal Питер Тиль убежден, что предприниматели могут находить идеи, которыми стоит заниматься, спрашивая себя: «С чем из того, во что я верю, почти никто не соглашается?». Если самоанализ не работает, попробуйте оглянуться вокруг. Брайан Спейли, один из основателей компании по производству одежды, советует: «Каждый раз, сталкиваясь с сервисом или с клиентом, который вызывает у вас разочарование, спрашивайте себя: “Могу ли я решить эту проблему?”» И главное – не заикливайтесь на меркантильном вопросе «Заплатит ли за это покупатель?». Известный консультант в области стартапов Дэйв Кашен считает, что создателям новых предприятий лучше всего начинать с вопроса «Сможет ли оно значительно улучшить жизнь людей?».

Как компаниям повысить эффективность своих экспериментов? Рис советует начать с признания того, что «мы действуем в условиях неопределенности и что целью создания продукта или любой другой деятельности является проведение эксперимента, направленного на уменьшение степени этой неопределенности». Следовательно, вместо вопроса «Что мы будем делать?» основное внимание следует уделить вопросу «Чему мы научимся?». После этого вам останется лишь создать минимально рабочий продукт, способный ответить на ваш вопрос.

Одного этого изменения – перед тем как приступить к использованию более сложного метода экономичного стартапа, – будет достаточно, чтобы радикально улучшить вашу ситуацию, настаивает Рис. С одной стороны, оно позволит дать полную волю креативности, которая уже существует в вашей компании. «В большинстве случаев у компаний полно идей, но они не знают, как выяснить, какие из них работают, – говорит Рис. – Если вы хотите, чтобы все эти идеи принесли плоды, позвольте сотрудникам больше экспериментировать, чтобы они смогли сами найти ответы на свои вопросы».

Генеральный директор Peer Insight Тим Огилви подчеркивает, что компании обязаны предоставлять людям безопасное место для проверки идей и проведения экспериментов. Вот почему, говорит он, компании должны быть способны ответить на вопрос:

*«Где наша чашка Петри?»*

На самом деле этот вопрос означает: *«Где в компании можно безопасно задавать радикальные вопросы?»* «У давно существующего бизнеса есть множество обязательств перед постоянными клиентами, и он вынужден фокусироваться на их выполнении, – отмечает Огилви. – Но у такого подхода нет будущего. Вот почему вопрос должен звучать так: “Где внутри компании вы можете заниматься проработкой еретических вопросов, способных поставить под угрозу бизнес в его нынешнем виде, не причиняя вреда тому, что вы делаете сейчас?”»

Руководству компании необходимо «давать разрешение и разрабатывать протоколы проведения экспериментов», – говорит он. Иными словами, нужно предоставлять людям время и ресурсы на изучение новых вопросов наряду с использованием существующих методов работы с вопросами «Как мы могли бы?», таких как проведение дискуссий, этнографических исследований и рыночных экспериментов. Кроме того, возможно, потребуется «огородить» эту область бизнеса, хотя основной бизнес и «чашка Петри» должны оставаться в пределах прямой видимости, чтобы они могли влиять друг на друга.

Существует и другая формулировка этого вопроса: *«Где найти такое место, чтобы там мы снова смогли стать стартапом?»* Такой вопрос должны задавать себе даже сами стартапы. «Стартапы отчаянно пытаются перестать быть стартапами, – говорит Огилви (сам бывший генеральный директор стартапа). – Им так сильно хочется иметь стабильные доходы и прибыли, что они могут слишком быстро забыть о преимуществах, которые дает статус стартапа. Они создаются ради получения определенного результата и, как только добиваются успеха, начинают думать: “Нам следует держаться за то, что имеем”». Это означает, что они выросли из своей первоначальной «чашки Петри» и, возможно, им требуется новая.



# Если мы устроим мозговой штурм вопросов, сможем ли добиться озарения?

В сегодняшнем мире бизнеса метод мозгового штурма воспринимается неоднозначно. Все большее признание получает тот факт, что творческое мышление дает наилучшие результаты (свежие озарения и произвольные ассоциации, возникающие в процессе соединительных изысканий) в неформальной обстановке, когда люди не заставляют себя этим заниматься.

Обстановка мозгового штурма является прямой противоположностью этому: все собираются в одном помещении и отчаянно пытаются выдавать оригинальные идеи. «Люди подвергаются слишком сильному давлению со стороны остальных, – констатирует Дебра Кайе, автор книги “Красная нить мышления” (“Red Thread Thinking”). – Свободные ассоциации, возникающие в ходе мозгового штурма, часто становятся прямым результатом давления и вследствие этого вызывают очевидные ответы».

Но многие бизнесы неохотно расстаются с практикой мозговых штурмов, поскольку осознают, насколько важна возможность решать сложные проблемы силами группы. Коллективное мышление – незаменимое средство преодоления трудностей, поскольку объединяет множество мнений. Мы понимаем, что иногда творчество требует одиночества («Одиночество – вот когда рождаются идеи», – сказал Никола Тесла), но мы также знаем, что оно процветает во время обмена разнообразными идеями и мыслями.

Одним из решений этой головоломки может стать такое изменение природы мозгового штурма, которое позволяет вместо идей генерировать вопросы. Сообщения об интересных открытиях в этом направлении поступают от групп и отдельных людей, работающих в сферах образования и бизнеса.

Сотрудники Института правильных вопросов, который специализируется на формировании навыков решения проблем путем постановки вопросов, а не поиска решений, установили, что в группах учащихся (как детей, так и взрослых) уровень свободы и креативности мышления повышается, когда они используют метод вопросного штурма, то есть фокусируются на постановке вопросов. Дэн Ротстейн из Института правильных вопросов уверен в том, что такой формат позволяет ослабить давление других членов коллектива, возникающее в ходе обычного мозгового штурма. Ответы, как правило, вызывают более резкую оценочную реакцию, чем вопросы.

Хэл Греггерсен, изучающий эффективность вопросного штурма в ведущих корпорациях, установил, что его эффективность намного выше, чем у обычного мозгового штурма. «Мозговой штурм в поисках идей часто натывается на стену, потому что количество имеющихся у нас идей ограничено, – говорит Греггерсен. – Причина появления этой стены отчасти состоит в том, что мы задаем неправильные вопросы». Когда участники группы пытаются справиться с проблемой и обнаруживают, «что это ни к чему не приводит, они не знают, что делать, и это самый лучший момент для того, чтобы сделать шаг назад и провести вопросный штурм».

Греггерсен обычно советует членам группы попытаться задать хотя бы пятьдесят вопросов, связанных с проблемой, которую они «штурмуют». Каждый записывает свои вопросы, чтобы их увидели все, после чего «другие члены команды смогут обратить на них внимание и подумать о том, как улучшить эти вопросы». Вопросы, как правило, рождаются

легче, чем идеи. Не нужно получать из воздуха божественное решение или соединять существующие идеи невероятно оригинальным способом. Надо всего лишь подойти к проблеме, слегка изменив угол зрения.

Понаблюдав за сотней вопросных штурмов в разных странах мира, Греггерсен обнаружил ряд закономерностей. «Примерно на двадцать пятом вопросе члены группы внезапно останавливаются и говорят: “Достаточно”. Но если заставить их двинуться дальше этого рубежа, то некоторые из самых лучших вопросов появляются где-то в районе пятидесятого или даже семьдесят пятого».

Подход Института правильных вопросов к вопросному штурму отличается тем, что в нем меньше внимания уделяется количеству и быстрее происходит переход к улучшению придуманных группой вопросов путем преобразования закрытых вопросов в открытые и наоборот. Главное – сосредоточиться на вопросах, которые в ходе группового обсуждения были признаны самыми лучшими. Это позволяет избавиться от одного из серьезных недостатков методики мозгового штурма: группам приходится отвергать много идей, но они часто не знают, какие из них самые лучшие. В отношении к вопросам все гораздо проще, потому что самые лучшие из них подобны магнитам: они интригуют людей, вызывая желание работать с ними дальше. Институт правильных вопросов рекомендует выделять в результате штурма три самых сильных вопроса, которые вам хочется изучить подробнее.

Вопросный штурм может быть более практичным и действенным, чем мозговой, поскольку целью становится не *ответ* (что почти никогда не удается, поэтому вызывает у людей разочарование), а несколько многообещающих и сильных вопросов, которые помогут выбрать верное направление и ускорить продвижение вперед.

Когда я наблюдал, как некоторые из сегодняшних передовых компаний пытаются усовершенствовать метод мозгового штурма, мне удалось обнаружить любопытную тенденцию: специфическую технику с использованием вопросов типа «*Как мы могли бы?*» (КММ). Это один из самых простых способов, гарантирующих, что будущие инноваторы будут задавать правильные вопросы и использовать самые лучшие формулировки. Сторонники этой практики говорят, что она удивительно эффективна и доказывает необходимость правильной формулировки вопроса для стимуляции творческого мышления и плодотворного сотрудничества.

Люди, которые пытаются вводить новшества в компаниях, часто сообщают о трудностях, возникающих в результате использования слов, подавляющих стремление к творчеству, отмечает бизнес-консультант Мин Басадур, который последние сорок лет обучает персонал самых разных компаний технике спрашивания в формате КММ. Он говорит: «Люди могут начать с вопроса: “Как мы *можем* это сделать?” или “Как нам *следует* это делать?” Но когда вы начинаете использовать формы *можем* и *следует*, то тем самым настраиваете себя на мысли: “Можем ли мы вообще это сделать?” и “Следует ли нам это делать?” Замена их формой *могли бы* позволяет этого избежать, что помогает людям свободно предлагать варианты и открывает перед ними больше возможностей».

Исполнительный директор IDEO Тим Браун говорит, что когда его компания принимается за решение почти любой дизайнерской задачи, то работа неизменно начинается с вопроса «*Как мы могли бы?*». По мнению Брауна, каждая часть этой фразы играет свою роль в стимулировании творческого решения проблемы: «Слово “*как*” подразумевает, что решения существуют, – оно вселяет творческую уверенность. “*Могли бы*” говорит о нашей

способности выдвигать идеи, которые могут сработать или не сработать – что в любом случае неплохо. И наконец, слово “мы” указывает на то, что мы собираемся вместе развивать идеи друг друга».

### **Что делает Нил Патрик Харрис?**

Эндрю Росси из маркетинговой фирмы M Booth обнаружил, что для поддержания креативности во время мозгового штурма очень полезно попросить участников группы подойти к проблеме, которую они пытаются решить, с необычной стороны. Например, если компания представляет новую зубную пасту, они могут спросить: *«Как решила бы эту задачу IKEA?»* Другой подход заключается в том, чтобы добавить странное ограничение вроде *«Что, если бы вашу идею нужно было изложить участникам вечеринки экспресс-знакомств?»*. Группа Росси иногда советует использовать точку зрения известных творческих личностей или шоуменов: *«Что сделал бы в такой ситуации рэпер JAY-Z?»*, *«Что сказала бы об этом писательница Дж. К. Роулинг?»*, *«Что сделал бы Нил Патрик Харрис?»* (Последнего называют «актером, певцом, танцором, продюсером, режиссером, сценаристом, злым гением и иллюзионистом», так что он мог бы сделать почти все, что угодно.)

Несмотря на то что метод КММ используется в IDEO всего несколько лет, история его зарождения начиналась полвека назад, когда всемирно известный эксперт в области исследования творческого потенциала человека Сидней Дж. Парнес возглавлял Институт творческого решения проблем в Буффало. Мин Басадур учился в этом институте в начале 1970-х годов, когда работал в Procter & Gamble менеджером по креативным концепциям. Он использовал несколько идей Парнеса, чтобы помочь маркетологам P&G, которые в ту пору тщетно искали способ выиграть конкурентную борьбу с Colgate-Palmolive, выпустившей новое дезодорирующее мыло Irish Spring, привлекавшее покупателей зелеными полосками внутри бруска и обещанием «освежающего действия».

К тому времени как Басадура попросили помочь с проектом, P&G уже проверила полдюжины скопированных сортов мыла с зелеными полосками, ни один из которых не смог превзойти Irish Spring. Басадура заметил, что команда P&G задавала неправильный вопрос – *«Как мы можем улучшить мыло с зелеными полосками?»*, – и убедил их перейти на более основательные и амбициозные вопросы по методу КММ. Переформулированный вопрос – *«Как мы могли бы создать собственное мыло с лучшими освежающими свойствами?»* – открыл шлюзы креативного мышления, и, по словам Басадура, за несколько последующих часов были предложены сотни идей. В конечном итоге команда решила обыграть тему поиска свежести на морском берегу. Это привело к появлению мыла нежно-голубого цвета морского побережья с белыми полосками, которое, естественно, получило название Coast и оказалось чрезвычайно успешным брендом.

Как показывает история мыла Coast, в методологии КММ кроется нечто большее, чем сила воздействия этих слов. Басадура использовал специально разработанный процесс, чтобы помочь людям задавать *правильные* вопросы. В их числе были вопросы «Почему?» (например, *«Почему мы тратим столько сил на создание еще одного мыла с зелеными полосками?»*). Кроме того, он заставил команду P&G отступить на шаг от их заикленности на продукте конкурента и взглянуть на ситуацию с точки зрения потребителя. Потребителя

мало волновали зеленые полоски – его интересовало ощущение свежести.

Басадур отмечает, что компаниям свойственно тратить силы на постановку неправильных вопросов и попытки решения неверно понимаемых проблем. «Большинству бизнесменов недостает навыков, необходимых для выявления и определения проблем, – говорит он. – Этой темы нет в учебных программах магистров делового администрирования». Чтобы заполнить пробел, Басадур создал консалтинговую компанию Basadur Applied Creativity, которая разработала Simplex – собственный процесс творческого решения проблем в бизнесе, основанный на методике КММ.

Постепенно Басадур вывел подход «Как мы могли бы?» за пределы P&G, предложив его другим компаниям, включая технологическую фирму Scient. Один из его неофитов в Scient, дизайнер Чарльз Уоррен, впоследствии перебрался в IDEO и принес туда эту методологию. Исполнительный директор IDEO Тим Браун признается, что, когда его познакомили с идеей заставлять бизнесменов спрашивать: «*Как мы могли бы?*», он воспринял ее скептически. Но прошло совсем немного времени – и IDEO начала проводить вопросные штурмы в масштабах всей компании, когда семьсот человек задавали вопросы вместе.

Когда Чарльз Уоррен перешел из IDEO в Google, заразительный подход КММ обрел нового хозяина. Уоррен возглавил команду UX-дизайнеров<sup>[6]</sup>, которые взялись за создание социальной сети Google+. Они задавали вопросы в формате КММ каждый день. В Google спектр таких вопросов был чрезвычайно широк: от «*Как мы могли бы предсказывать, вспыхнет ли эпидемия гриппа?*» до «*Как мы могли бы помочь большому количеству людей преодолеть стеснение, мешающее им рассказывать о подробностях своей жизни в социальных медиа?*» Совсем недавно один из членов команды создателей Google+ принес методологию КММ из Google в Facebook.

Сторонники КММ считают, что эту форму спрашивания можно применять для преодоления почти любых трудностей, хотя лучше всего она подходит для решения задач, которые одновременно являются амбициозными и выполнимыми. Как говорит Браун, она не столь хорошо справляется с проблемами, которые являются слишком широкими («*Как мы могли бы покончить с голодом на земле?*») или слишком узкими («*Как мы могли бы повысить на 5 процентов уровень доходов в следующем квартале?*»). По словам Брауна, для того чтобы задавать правильные вопросы в формате КММ, «сначала необходимо найти так называемую “сладкую точку”».

## Пойдет ли кто-нибудь за лидером, которому нравится неопределенность?

«Самое важное, что требуется сегодня от бизнес-лидера, – это быть “главным постановщиком вопросов” для своих организаций», – говорит консультант Дев Патнаик из консалтинговой компании Jump Associates. Однако Патнаик считает необходимым предупредить: «Первым делом большинству лидеров необходимо осознать, что они совершенно не умеют задавать вопросы».

В этом нет ничего удивительного. Патнаик отмечает, что большинство руководителей выросли из простых сотрудников, потому что «они очень хорошо умели давать ответы. Однако это означает, что у них было слишком мало опыта в формулировании вопросов». Они привыкли задавать практические вопросы: «*Как дорого нам это обойдется?*», «*Кто отвечает за решение этой проблемы?*», «*Как выглядят наши показатели?*» (к этой категории относится один из любимых «глупых» вопросов Патнаика: «*А какая у нас версия iPad?*»).

Такие практические, требующие фактов вопросы имеют право на жизнь. Они помогают управлять бизнесом, но далеко не всегда помогают быть лидером. По словам обозревателя New York Times Адама Брайанта, который помещает интервью с руководителями ведущих компаний в еженедельной колонке «Угловой офис», лучшие лидеры понимают, что постановка открытых вопросов исследовательского характера помогает им выяснить, что будет дальше и где лежат новые возможности, чтобы они смогли повести свою компанию в новом направлении. Как отмечает соучредитель Panera Рон Шаич, «если вы лидер команды, стартапа или публичной компании, вашей главной заботой должно быть прогнозирование будущего. Необычный или даже подрывной вопрос служит эффективным инструментом прокладывания курса по незнакомой территории».

Некоторые бизнес-лидеры считают, что руководитель, задающий вопросы, показывает, что он чего-то не знает, и это делает его уязвимым. Однако, согласно результатам исследования, проведенного Хэлом Греггерсеном и Клейтоном Кристенсеном, самые успешные руководители компаний – мастера задавать вопросы. На первый взгляд этот вывод опровергает данную теорию. Тем не менее расхожий миф требует, чтобы лидеры были всезнающими, решительными и обладали безошибочным «внутренним инстинктом», а это оставляет мало места для спрашивания.

Рэнди Комисар, один из выдающихся венчурных капиталистов Кремниевой долины, отмечает, что самые лучшие лидеры и предприниматели относятся к ответам не так, как все. «Они понимают, что ответы относительны. Ответ может быть правильным в данный момент, но ситуация быстро меняется».

В силу того что изменение стало постоянным фактором современной жизни, способность не бояться неопределенности и даже относиться к ней положительно приобрела для сегодняшних лидеров решающее значение. Консультант Брайан Франклин заметил, что сегодня эффективные лидеры могут выглядеть недостаточно решительными, поскольку им приходится иметь дело с конфликтующими силами и парадоксами рынка. Такие лидеры часто оказываются «в точке пересечения понятий, которые кажутся несовместимыми»: «Как обеспечить рост и сохранить социальную ответственность?», «Как повысить качество продукции, не снижая объемов производства?» и так далее.

## Почему не всем нравятся кредитные карты?

Джек Дорси, один из основателей Twitter, входит в число бизнес-лидеров, следующих принципу «ставить под вопрос абсолютно все». Однажды он узнал, что его друг, мастер художественного стекла Джим Маккелви, не смог продать одно из своих изделий стоимостью в 2 тысячи долларов, так как не принимал кредитные карты. Дорси задался вопросом: *«Почему только компании способны принимать кредитные карты?»* Заключив с Маккелви соглашение о деловом партнерстве, Дорси занялся поиском легкой в использовании альтернативы громоздкому и дорогому устройству для считывания кредитных карт: *«Что, если для проводки пластиковой карты нужен будет лишь смартфон или планшет?»* После перехода на стадию «Как?» Дорси и дизайнеры их стартапа создали маленькую пластиковую коробочку (которая легко подключается к смартфону через разъем для наушников), способную считать кредитную карту, и добавил в приложение смартфона интуитивно понятный интерфейс пользователя. Элегантная простота устройства, получившего название «Кубик», была достигнута с помощью тщательного спрашивания. По словам Дорси, хороший дизайн становится результатом удаления всего лишнего в процессе постоянной постановки вопросов: *«Можем ли мы без этого обойтись?»* и *«Что мы можем убрать?»*

Как отмечает директор Центра лидерства при Массачусетском технологическом институте Дебора Анкона, в столь сложной обстановке лидерам требуются исключительные способности к «созданию смысла», то есть «способность придавать осмысленность тому, что происходит в изменяющейся и сложной среде». Для этого они должны уметь выходить за рамки собственных предположений, впитывать колоссальные объемы новой информации и находить способы применения всего этого в своем бизнесе, причем иногда путем проведения экспериментов. Кстати, это не отменяет необходимости задавать множество вопросов «Почему?», «Что, если?..» и «Как?».

Но лидеры не должны задавать эти вопросы в одиночку. «Лидеру, собирающемуся задавать больше вопросов, следует знать, что не все вопросы должны исходить от него», – говорит Дев Патнаик. Если другие люди получают разрешение спрашивать и будут за это поощряться, они смогут значительно расширить спектр точек зрения и помогут поднять такие вопросы «Что?» и «Что, если?..», которые никогда не придут в голову тому, кто находится наверху.

Один из лучших потоков новых вопросов может и должен исходить из источника внутри компании – от тех, кто располагается достаточно далеко от центра, чтобы задавать вопросы так, словно они наивные аутсайдеры.

Легендарный гуру бизнеса Питер Друкер был известен тем, что мог видеть проблемы с точки зрения аутсайдера. Рик Варцман, исполнительный директор Института Друкера, говорит, что люди часто спрашивают, как Друкер достиг статуса «изобретателя менеджмента» и в течение полувека был советником множества ведущих компаний – от GM до Procter & Gamble и Coca-Cola. Ответом может служить одно-единственное слово – вопросы.

Согласно Варцману, Друкер «понимал, что его работа заключается не в том, чтобы выдавать ответы». Однажды Друкер заметил, что его самым большим достоинством была

способность «казаться невежественным и задавать кое-какие вопросы». Часто они были обманчиво простыми, например: *«Кто ваш потребитель?»* и *«Каким бизнесом вы занимаетесь?»* Его клиенты поначалу ждали, что великий консультант предложит им блестящие решения всех проблем. Но, как сказал Друкер одному из них, «ответы должны быть вашими».

Сегодня многие консультанты не следуют модели Друкера. Им приятнее выступать в роли «экспертов», выдающих ответы. (И, как отметил в Harvard Business Review профессор кафедры психологии и поведенческой экономики Дэн Ариели, руководители компаний предпочитают, чтобы их снабжали ответами, а не вопросами, «поскольку ответы позволяют нам предпринимать действия, в то время как вопросы означают, что нам нужно продолжать думать».) Но, как было известно Друкеру, аутсайдер, который анализирует ситуацию в вашем бизнесе, возможно, никогда не сможет понять его так, как вы. Следовательно, аутсайдеру не нужно говорить вам, что делать. Его задача – помочь вам рассмотреть ситуацию под другим углом, поставить под сомнение ваши собственные предположения, переформулировать старые проблемы и задать новые, лучшие вопросы, чтобы в конечном итоге вы смогли сами отыскать решение.

Лидер может найти людей, которые помогут ему задавать вопросы, но ответить на некоторые ключевые вопросы он сумеет, только если заглянет внутрь себя. Когда генеральный директор Steelcase Джим Хакетт встал у руля компании, он задумался о том, какой должна быть его роль как лидера: *«Как должен выглядеть генеральный директор и что он должен чувствовать? Чего ждут от него другие?»*

Поначалу Хакетт фокусировался на неправильных вопросах. Он придавал слишком большое значение тому, чего от него хотели или ждали другие (в частности, владельцы компании). Но постепенно он пришел к выводу, что его роль как лидера состоит в том, чтобы «смотреть на хаос и составлять мнение о том, что нужно сделать». Сегодня он утверждает, что одной из самых важных задач лидера должно стать формирование ясной и особой точки зрения, которую смогут воспринять другие. Но прийти к этому ясному видению, постоянно его модифицировать и уточнять можно только с помощью глубоких размышлений и вопросов.

Хакетт уверен в том, что в сегодняшней бизнес-среде глубокие размышления стали забытым искусством. «Наблюдается явная переоценка способности достигать результатов, – сказал он мне. – В течение долгого времени я задаю себе вопрос:

*“Где было нарушено равновесие между размышлениями и действиями?”*»

В Steelcase Хакетт пытается акцентировать внимание – и даже включил эту тему в курс переподготовки персонала – на необходимости выделять время для критического обдумывания и спрашивания, прежде чем приступать к действиям. «Мы должны приучить себя задавать вопросы, – говорит он. – А для этого нам требуется самодисциплина».

Одна из крайне важных вещей, которые обязан сделать спрашивающий лидер, как сделал Хакетт в Steelcase, – это найти способы разжигать и поощрять в других стремление спрашивать. Как мы увидим дальше, существуют разные подходы к формированию культуры, поощряющей вопросы, но все они в какой-то степени зависят от личности лидера и способа его взаимодействия с сотрудниками. Лидер, задающий вопросы, должен не просто выдавать людям готовые ответы (или требовать от них ответов в приказном порядке), а использовать метод сократического спрашивания, чтобы побуждать других к глубокому, креативному

мышлению.

Кроме того, лидеру необходимо знать, когда следует перестать спрашивать. «Вопросы способны довести до бездействия, поскольку потенциальных результатов может оказаться так много, что человек не сумеет решить, как лучше двигаться вперед, или даже будет бояться сдвинуться с места, – говорит руководитель компании Patagonia Кейси Шихан. – Роль спрашивания трудно переоценить, но в какой-то момент человек должен понять, что нашел самый лучший путь, и приступить к действиям». Как определить, когда следует прекратить задавать вопросы и начать действовать? «Лично я обычно чувствую это нутром, – заявляет Шихан. – Будучи лидером, я понимаю, что дальше заниматься этим бесполезно, и говорю: “Давайте братья за дело”».



## Должно ли заявление о миссии состоять из вопросов?

Философ Бертран Рассел однажды сказал: «Во всех делах полезно время от времени ставить вопросительные знаки перед сущностями, считающимися неопровержимыми». Давайте используем его совет применительно к заявлению о корпоративной миссии – тому, что часто воспринимается как формальность, игнорируется, а иногда высмеивается. Что, если мы возьмем типичное заявление о миссии и поставим после него вопросительный знак?

Сначала давайте подумаем, почему у компании может появиться желание это сделать. Предполагается, что декларативное заявление о миссии помогает компании выглядеть уверенной, целеустремленной и решительной. Однако на самом деле заявления о миссии воспринимаются иначе. Часто они не вызывают доверия, поскольку кажутся «корпоративными» и «официальными», то есть слишком тяжеловесными, банальными (Walmart: *«Мы экономим людям деньги, чтобы они могли жить лучше»*) и сомнительными («Yahoo! Ведущая цифровая медиакомпания»), что не позволяет понять, на самом ли деле компания стремится к высокой цели.

Порой они звучат самонадеянно, а порой так, словно миссия уже выполнена и теперь компания движется по инерции.

В наш век перемен есть смысл взять это статичное утверждение и трансформировать его в более открытый, динамичный вопрос о миссии компании, который может по-прежнему оставаться амбициозным (например, заменив утверждение *«Мы делаем мир лучше с помощью робототехники»* вопросом *«Как мы могли бы сделать мир лучше с помощью робототехники?»*).

### **Что, если бы книжный магазин мог быть похожим на летний лагерь?**

Не секрет, что провинциальные книжные магазины в последние годы находятся в трудном положении. Независимые книготорговцы, такие как владелец книжной сети BookPeople Стив Берку из Остина, пытаются найти выход, задаваясь фундаментальными вопросами типа *«Что мы можем предложить такого, чего не может Amazon?»*. Вот один из ответов, которые нашел Берку, – летний лагерь для детей. Он появился, когда один из сотрудников BookPeople поинтересовался, может ли фирма создать реальную версию «Лагеря полукровок», описанного в популярной серии книг Перси Джексона для детей и юношества. Берку ничего не знал об организации и управлении лагерями, поэтому решил на эксперимент – нашел место в ближайшем парке и предложил программу, сочетающую занятия на открытом воздухе с большим количеством обсуждений прочитанных книг. Теперь эта программа стала настолько популярной, что родители выстаивают многочасовые очереди, чтобы успеть записать своих детей в лагерь. Повышенный интерес со стороны общественности помог Берку добиться рекордного объема продаж книг в магазинах.

Составленное в форме вопроса заявление о миссии сообщает окружающему миру: «Вот к чему мы стремимся: мы знаем, что еще не дошли до цели, но уже продвигаемся вперед». Такая формулировка оставляет место для возможностей, изменений и приспособлений. «Я бы предпочел, чтобы заявление о миссии начиналось с вопроса *“Как мы могли бы?”*» – говорит консультант Мин Басадур. – Не хочется, чтобы заявление о миссии звучало так, словно вы уже достигли цели. Если мы скажем: “Как мы могли бы стать самыми лучшими

производителями автозапчастей?» – это будет означать: “Мы всегда пытаемся и готовы открыть свой разум для новых способов достижения этой цели”».

Но самое главное, возможно, в том, что вопрос о миссии приглашает к участию и сотрудничеству. Исполнительный директор IDEO Тим Браун отмечает, что, поскольку вопросы по самой своей природе бросают людям вызов и приглашают их заняться какой-то идеей или проблемой, они с таким же успехом могут пробудить у сотрудников интерес к осуществлению корпоративной миссии. Если люди станут воспринимать миссию компании как общее дело, как непрерывную попытку ответить на серьезный и важный вопрос путем коллективного поиска, это будет намного лучше, чем подчиняться спущенным сверху указаниям.

Что касается улучшения имиджа компании (в чем, собственно, и заключается смысл заявления о миссии), то кто будет производить лучшее впечатление: компания, которая стремится ответить на амбициозный вопрос, или та, которая уже нашла ответ и изложила его в сухом официальном заявлении?

Независимо от того, составлено ли заявление о миссии в форме вопроса, каждая компания должна постоянно спрашивать:

*«Есть ли сегодня смысл в нашей миссии?»*

*«Продолжаем ли мы как компания жить в соответствии с ней (если когда-нибудь это делали)?»*

*«Растет ли значение нашей миссии и толкает ли она нас вперед?»*

*«Выполняем ли мы эту миссию все вместе?»*

Первые три вопроса в какой-то степени самоочевидны, но последний может стать для компаний камнем преткновения. Обычно заявления о миссии составляются высшим руководством (многие из них выглядят так, словно их состряпали на заседании совета директоров). *Но будет ли миссия иметь хоть какое-то значение, если каждый сотрудник компании не сможет почувствовать свою причастность к ее выполнению?* Чтобы помочь людям ощутить свою причастность к миссии компании, лучше всего предложить им принять участие в ее формулировании или в пересмотре существующей формулировки.

Кит Ямасито отмечает, что в одних компаниях заявление о миссии выносится на широкое обсуждение, а в других его составлением занимаются руководители. «На мой взгляд, правильного или неправильного подхода не существует, – говорит он. – Но участие в составлении заявления – в интроспективном анализе – заставляет людей сильнее поверить в то, что они делают».

Ямасито приводит в пример подход к обновлению миссии, использованный компанией Starbucks несколько лет назад. Генеральный директор Говард Шульц трудился вместе с руководителями высшего звена, переписывая в заявлении каждое слово. Затем эта команда собрала три сотни линейных руководителей, чтобы они тоже внесли свой вклад. После этого они вызвали более тысячи двухсот управляющих торговыми точками, которые провели в Новом Орлеане четыре дня, занимаясь окончательной доводкой текста. «Это великолепный пример работы над заявлением о миссии, который начался с привлечения нескольких ключевых лидеров и завершился созывом всех ответственных сотрудников», – говорит Ямасито.

Другой подход, использованный в IBM под руководством тогдашнего генерального

директора Сэма Палмизано, был основан на привлечении еще большего количества людей. «Палмизано организовал всемирный онлайн-джем-сейшн, применив новейшие достижения технологии, чтобы вытянуть из сотрудников IBM идеи, мысли и истории о том, что они ценят больше всего», – вспоминает Ямасито. В мероприятии приняли участие более восьмидесяти тысяч человек. Совместными усилиями они составили список ценностей компании, который сохранился и после прихода нового руководителя, Вирджинии Рометти.

Рон Шаич говорит, что в компании Panera идеи о том, как жить в соответствии с миссией, могут прийти откуда угодно. Например, идея Panera Cares возникла во время ужина Шаича с группой получателей франшиз. Один из них спросил, как компания могла бы расширить свою деятельность по оказанию услуг обществу. Это навело Шаича на мысль о способах перевода существовавшей программы благотворительной раздачи хлеба на более высокий уровень.

Независимо от того, от кого исходят вопросы о миссии – от рядовых сотрудников или от самих руководителей, главное в том, чтобы продолжать спрашивать: «*Что мы делаем?*», «*Почему мы это делаем?*», «*Как мы могли бы делать это лучше?*» Как говорит Шаич, «выяснить, что вы хотите совершить, можно лишь в ходе постоянного поиска, и вопросы являются главным инструментом проведения этого поиска».

## Как мы могли бы создать культуру спрашивания?

Это критический вопрос, которым должны заниматься бизнес-лидеры, но сначала им будет полезно спросить: «Хотим ли мы сформировать культуру спрашивания?»

«Мне кажется, что многие традиционные компании этого не хотят, – говорит Ямасито. – Существует множество корпоративных культур, где спрашивание находится под запретом». Почему? Потому, отмечает Дев Патнаик, что, по мнению многих, если внутри компании задается слишком много вопросов, «это отвлекает. Природа не терпит вакуума, а компании не выносят неопределенности. Они хотят иметь дело с ответами. И даже если они приходят к осознанию того, что им требуется культура спрашивания, то часто не хотят прикладывать усилия, необходимые для ее создания».

Поощрение желания задавать больше вопросов создает ряд сложностей, поскольку это может поставить под угрозу политику компании. Действующие методы и практики могут внезапно предстать в новом свете: «Почему мы делаем это таким способом?» Не каждому хочется постоянно заниматься защитой проверенных методов. Некоторые лидеры и руководители среднего звена терпеть не могут разьяснять то, что им кажется очевидным.

Помимо прочего, изобилие вопросов может создавать предполагаемую угрозу авторитетам. Высококвалифицированным специалистам не нравится, когда их экспертное мнение ставится под вопрос дилетантами. Менеджеры, которым нужно обеспечивать стабильность работы компании, не считают себя обязанными отвечать на вопросы подчиненных. Спрашивание может восприниматься как препятствие прогрессу, особенно теми, кто считает, что компании больше нужны «ответы, а не лишние вопросы».

Несмотря на эти опасения, культура спрашивания крайне необходима любой компании, которой приходится заниматься инновациями или адаптироваться к меняющимся условиям рынка, новым конкурентам и другим подрывным силам, поскольку она помогает обеспечивать свободное развитие креативности и свежего адаптивного мышления во всей организации. Иметь лидера, который играет роль «главного по вопросам», – это хорошо, но недостаточно. Нынешним компаниям часто приходится решать сложные проблемы, требующие сотрудничества специалистов разного профиля. Творческие мысли должны исходить из всех частей компании (и из-за ее пределов тоже). Если бизнес-культура поощряет любознательность, то спрашивание, обучение и обмен информацией становятся заразительными и люди свободно занимаются разработкой новых идей, не обращая внимания на границы и специализации.

Если культура спрашивания считается уместной, желательной и, может быть, даже крайне важной для компании, то процесс ее создания и взращивания должен начинаться сверху и руководство компании должно ясно продемонстрировать готовность задавать и выслушивать вопросы на любые темы – от миссии до стратегии и политики. «Если я как бизнес-лидер хочу сформировать культуру спрашивания, то сначала мне нужно самому задать множество провокационных, подрывных вопросов, – говорит преподаватель INSEAD Хэл Грегерсен. – Я сам должен следовать тому, что проповедую».

Руководители компании обязаны охотно *отвечать* на трудные вопросы и сами их задавать. В идеале эти вопросы должны поступать от сотрудников всех уровней и подразделений. Google создал широко открытый форум «Слава богу, уже пятница!», на котором по пятницам все сотрудники могут обращаться с вопросами к Ларри Пейджу и

Сергею Брину. Вопросы сразу же оцениваются другими участниками форума, и на те, что получают самый высокий рейтинг (а такими часто оказываются самые трудные, самые спорные), руководители отвечают прямо на месте.

Чарльз Уоррен, бывший UX-дизайнер Google, рассказал мне: «Трудно передать, как круто сидеть на этом форуме и знать, что каждый человек в компании может задать *любой* вопрос и что никаких запретных тем не существует». Кроме того, на этом форуме люди из всех подразделений компании могут задавать вопросы руководителям проектных групп (он сам был одним из лидеров проекта Google+). Кстати, культура спрашивания в Google не всегда отличается вежливостью. «Спрашивающие могут переходить на личности и вести себя вызывающе, – отметил Уоррен. – Если ты разрабатываешь продукт, который кому-то не нравится, то тебе приходится отвечать на вопросы типа *“Почему ты пытаешься погубить компанию?”*».

Но главный смысл этой практики Google заключается в том, что любые действия компании могут ставиться под вопрос каждым ее сотрудником и что их вопросы не останутся не услышанными. Сотрудники высоко оценят ваше разрешение задавать какие угодно вопросы – но если этим вопросам суждено пылиться в ящике, который никто никогда не откроет, то результаты окажутся прямо противоположными. Современной версией старых «ящиков для вопросов и предложений» стали используемые многими компаниями внутренние социальные сети – и они часто ломаются от вопросов, говорит Джим Хакетт, генеральный директор Steelcase, где сотрудникам разрешено спрашивать о чем угодно. Система подает сигнал Хакетту или другим руководителям, когда какой-то вопрос адресуется лично им.

После того как компания признает необходимость показать свою готовность отвечать на вопросы, ей следует позаботиться о таком исключительно важном аспекте, как стимулирование: *«Как мы будем вознаграждать спрашивающих?»*

По мнению создателя метода экономичного стартапа Эрика Риса, когда компания пытается сформировать культуру спрашивания, «ей нужно заниматься не составлением слоганов или развешиванием плакатов на стенах, а созданием системы стимулов, побуждающих людей к такому поведению. Поэтому, если вам не нравится уровень спрашивания в вашей организации и вы входите в состав высшего руководства, посмотрите в зеркало». Рис отмечает, что в большинстве компаний «ресурсы стекаются к тому, кто предлагает самый убедительный, самый лучший план, или к тому, в чьем послужном списке нет неудач». Вместо этого компании должны направлять больше всего бюджетных ресурсов тем, кто работает над вопросами, оставшимися без ответа, проводит многообещающие эксперименты и идет на обоснованные риски. Большинство бизнесменов могут счесть такой подход радикальным, но за провалившиеся эксперименты (которые часто прокладывают путь последующим инновациям) следует вознаграждать так же, как и за успешные, особенно если они приводят к получению ценных знаний.

Еще один крайне важный момент для лидеров компаний заключается в том, чтобы вовремя обнаруживать способы наказания за спрашивание – хотя эти наказания могут не быть очевидными или намеренными. Выявить их можно с помощью вопроса: *«Если сотрудник нашей компании задает вопросы, чем это для него чревато?»*

Автор книг о бизнесе Дейл Дотен описывает типичную ситуацию, когда человеку, который задает вопросы о проблеме на его рабочем месте (например, о том, что компания

делает что-то не так хорошо, как могла бы), ответ говорят: «Ты нашел проблему, значит, тебе ее и решать. Разумеется, это не освобождает тебя от выполнения твоих основных обязанностей». Как отмечает Дотен, это верный способ отбить у людей желание отыскивать проблемы и задавать вопросы, потому что никому не хочется взваливать на себя дополнительную работу.

Дотен считает, что человека, обнаружившего проблему, необходимо спросить, насколько активно и в каком качестве он желает участвовать в ее решении. Нужно заверить его в том, что ему не придется заниматься этим в одиночку, и предоставить ему максимум возможного времени и поддержки. Даже если он не сумеет ответить на вопрос, его необходимо поощрить за то, что он его задал.

Как правило, для того чтобы задавать и решать трудные вопросы, людям требуется время. У того, кто всегда торопится, нет возможности сделать шаг назад. Именно этим объясняется высокая окупаемость созданного Google знаменитого правила 20 процентов, согласно которому сотрудники могли посвящать пятую часть своего времени сторонним проектам, то есть работать над своими собственными вопросами. Некоторые из самых важных инноваций Google, включая Gmail и Google News, были предложены людьми, которые использовали эти самые 20 процентов времени на решение вопросов «Что, если?..», не связанных с их основной деятельностью. (Согласно недавним сообщениям, рост Google привел к значительному увеличению основной нагрузки сотрудников, и теперь им становится все труднее использовать это право уделять 20 процентов времени сторонним проектам.) Аналогичные программы внедрились у себя другие известные компании, например в LinkedIn ежемесячно проводится хакдей, чтобы, по словам главы компании Джеффа Вайнера, предоставить сотрудникам «возможность хорошо провести день и заниматься вещами, которыми они реально увлечены».

В компании W.L. Gore & Associates сотрудники могут тратить 10 процентов рабочего времени на сторонние проекты, и это уже привело к ряду крупных прорывов. Компания, получившая известность благодаря популярному водонепроницаемому материалу Gore-Tex, выпускает широкий ассортимент товаров, включая гитарные струны Elixir. Их создателем стал инженер Дэйв Майерс, который занимался в компании разработкой сердечно-сосудистых имплантатов. Майерс решил посвятить выделенное для собственных проектов время ответу на вопрос: «*Почему бы мне не защитить от грязи тросики на своем горном велосипеде?*» Вскоре он создал велосипедные тросики с полимерным покрытием, которые стали новым успешным продуктом компании.

Воодушевленный успехом, Майерс продолжил соединительные изыскания и задался вопросом: «*Что, если я покрою пластиком гитарные струны?*» В конечном итоге (после нескольких лет борьбы с техническими трудностями на стадии «Как?») был создан великолепный продукт, по сроку службы и прочности в несколько раз превосходящий обычные струны. Но этого никогда не случилось бы, если бы у Майерса не было времени и возможности отвлечься от своей повседневной работы.

Практика спрашивания глубоко укоренилась в культуре Gore. «Мы считаем ее абсолютно необходимой для роста и расширения, — отмечает вице-президент компании Дебра Франс. — Благодаря культуре спрашивания мы всегда располагаем большим количеством возможностей».

Gore считается одной из самых известных инновационных компаний, но, кроме того,

она знаменита своей необычной корпоративной структурой: в ней одна из самых плоских иерархических структур среди всех существующих крупных компаний. Ее основатель Билл Гор понимал, что корпоративная бюрократия и иерархия не способствуют спрашиванию и любому открытому общению вообще. Однажды он заметил, что в большинстве компаний свободно поговорить могут лишь участники карпула<sup>[7]</sup> во время совместных поездок на работу. Поэтому созданная им компания стала, в сущности, попыткой ответить на вопрос: «Как можно сделать компанию похожей на карпул?»

В созданной Гором компании не было должностей: десять тысяч сотрудников и ни одного менеджера. Получая работу в Gore, люди часто спрашивают: «Кто мой начальник?» В конце концов они понимают, что там нет начальников. Корпоративная структура построена вокруг того, что Гор называет решеткой, – сложной сетевой системы, которая соединяет каждого сотрудника компании со всеми остальными. Когда в компанию приходит новый сотрудник, он прежде всего знакомится со спонсором (или наставником), «который одалживает новому человеку свой авторитет и свою решетку, пока этот человек не построит собственную решетку», – объясняет Дебра Франс.

Одним из самых важных результатов этой сетевой, неиерархической структуры является то, что все сотрудники с первого рабочего дня командуют сами собой. Поскольку никто не говорит вам, что делать, вы должны использовать свою собственную силу спрашивания (и помощь спонсора), чтобы выяснить это самостоятельно.

Поток общения течет по сети Gore совершенно свободно. Любыми вопросами и идеями можно делиться с кем угодно. «Это очень личное дело, – говорит Франс. – Если нужно сообщить кому-то свое мнение, вы делаете это напрямую».

Gore настолько сильно верит в ценность спрашивания, что каждого сотрудника компании специально обучают тому, как задавать вопросы, которые можно применять для проверки новых идей и оценки перспективности потенциальных возможностей и инноваций («Реальна ли эта возможность?», «Существует ли потребитель, которому она необходима?»), а также для повышения продуктивности взаимодействия с другими сотрудниками. Особое внимание уделяется эффективному использованию вопросов спонсорами, которые обязаны обучать новых сотрудников и быть их наставниками.

Корпоративная структура Gore необычна – лишь немногие компании способны избавиться от менеджеров и вертикали управления. Но даже более традиционная корпоративная структура может способствовать созданию атмосферы, благоприятной для спрашивания, и культуры, в которой, по словам Дева Патнаика, «любопытность считается одной из фундаментальных ценностей».

Поскольку любопытность и обучение идут рука об руку, некоторые компании работают над важным вопросом: «Как нам превратить рабочее место в место обучения?»

Похоже, что и здесь Google оказалась впереди всех. Компания учредила Google University как платформу для приглашения лекторов, а затем создала Googler to Googler – программу, в рамках которой гуглеры (сотрудники Google) проводят на дому курсы обучения других гуглеров. Неудивительно, что эти курсы в первую очередь посвящены техническим навыкам и науке ведения бизнеса, но, помимо данных дисциплин, программа включает курсы ораторского мастерства и воспитания детей. Бывший инженер Google Чед-Менг Тан даже преподает курс медитации (помогающей людям делать шаг назад и задавать вопросы).

Для создания культуры обучения компании часто используют метафорические названия. В частности, Google называет себя «компанией-университетом». В медиалаборатории

Массачусетского технологического института одновременно используются метафоры «лаборатория» и «детский сад». Некоторые компании пытаются создавать «салоны» или «студии», а некоторые позиционируют свои системы обучения как «деревни идей» или «города идей».

Компания, формирующая культуру обучения, может задаться вопросом: «*Что, если мы сможем ежедневно проводить нечто подобное конференциям TED внутри компании?*» – и организовать постоянную «конференцию идей». Основатель TED Ричард Сол Вурмен говорит, что при необходимости стимулировать любознательность в любой группе людей лучше всего просто подвергнуть их воздействию как можно большего количества оригинальных идей и необычных точек зрения. Это поможет компании не только приглашать лекторов со стороны, но и вызывать у самих сотрудников желание проводить в своих подразделениях презентации в формате TED – фокусируясь на чем-нибудь интересном, чего другие могут не знать.

Независимо от используемых метафор у самых лучших систем корпоративного обучения есть общие черты: привлекать аутсайдеров в качестве преподавателей и вдохновителей; поощрять инсайдеров обучать друг друга; вывешивать на стенах работы сотрудников, чтобы улучшить обмен идеями, особенно если они связаны с текущими проектами. Все эти средства вызывают желание спрашивать, обмениваться мнениями и теснее взаимодействовать с другими работниками.

В рамках такого обучения обязательно надо выделять достаточно времени на овладение искусством спрашивания. Если компания собирается поощрять его, то должна научить людей делать это хорошо, иначе она подвергнет себя риску увязнуть в непродуктивных вопросах.

Генеральный директор Steelcase Джим Хакетт отмечает, что в условиях растущего интереса к развитию практики спрашивания внутри компаний появилась тенденция поощрять любые вопросы, включая те, которые Хакетт называет «скороспелыми», то есть безграмотные или не по теме.

Хакетт подчеркивает, что поощрять нужно «хорошие вопросы», возникающие в результате глубокого критического обдумывания конкретных трудностей и проблем, с которыми сталкивается компания. С этой целью Steelcase организовала обучение навыкам критического мышления на курсах, получивших название Thinking 2.0. «Компания считает, что люди должны научиться находить противоречия в аргументах и воздвигать вокруг проблем строительные леса вопросов», – говорит Хакетт. На занятиях преподаватель ставит трудный вопрос типа «*Что бы вы сделали, если бы возглавили Почтовую службу США?*», а затем помогает слушателям искать правильные подходы к этой масштабной проблеме с помощью их собственных вопросов и стратегий.

Хакетт считает, что для создания действительно эффективной культуры спрашивания руководители и рядовые сотрудники должны идти навстречу друг другу. Работники должны понимать, что «если они будут задавать необдуманные вопросы, то рискуют упустить возможности, возникающие в результате использования права свободно спрашивать». Руководители хотят и готовы отвечать на продуманные вопросы, которые имеют отношение к реальным проблемам. «Можно задавать “скороспелые” вопросы, но это будет пустой тратой времени». Руководители же должны понимать, что «строительные леса вокруг проблем воздвигаются из множества вопросов, поэтому они не должны пугаться их количества или пытаться его ограничить», – говорит Хакетт.



Чтобы инновационное спрашивание приобрело необходимый размах, во всей компании должна воцариться атмосфера желания развивать идеи, сохранять общую позитивную направленность спрашивания и использовать открытый и инклюзивный (без дискриминации) язык («*Как мы могли бы?*»). Использование сугубо практических вопросов («*Сколько это будет стоить?*», «*Кому поручат выполнение новой работы?*», «*Что будет, если идея провалится?*») в качестве ответов на исследовательские вопросы может занять важное место в дискуссии, но необязательно на ранних стадиях. Создание культуры спрашивания требует научить людей откладывать оценки и суждения до завершения процесса исследования новых идей и важных вопросов. Это необходимо, поскольку многие из нас приучены отвечать на вопросы слишком быстро или встречать их в штыки, выступая в роли «адвоката дьявола». Самым закоренелым реалистам в группе, возможно, придется показать, что инновационное спрашивание работает лучше всего, когда процесс начинается с гипотетических вопросов и постепенно переходит к практическим. «Мечтателям» следует предоставить шанс задать масштабные, амбициозные, гипотетические вопросы, а прагматичные «реализаторы» (если использовать термин, предложенный Мином Басадуром) скажут свое веское слово на приземленных стадиях «*Как?*», когда идею нужно будет развить и попытаться сделать более реальной.

Тим Браун подчеркивает, что обучение искусству спрашивания чаще всего происходит не в учебных аудиториях и не в конференц-залах компании: «Для этого нужно выйти в окружающий мир, чтобы развить навыки наблюдения и слушания». Навыки контекстного поиска могут оказаться очень важными, но они развиваются в процессе накопления практического опыта. Лидеры и менеджеры компаний могут иногда подсказывать, что следует искать, но самое ценное, что они могут предложить сотрудникам, – это право свободно выходить из корпоративного кокона и проводить собственное расследование.

Одним из самых лучших способов взращивания культуры спрашивания и ухода за ней является непрерывное добавление новых людей, наделенных пытливым разумом. Спросите обычных руководителей компаний, нравится ли им нанимать людей, умеющих задавать хорошие вопросы, и они, скорее всего, скажут «да». Однако на собеседованиях с потенциальными сотрудниками они часто оценивают их лишь на основе получаемых ответов – следуя модели «только ответы», которая используется в нашей ориентированной на тесты системе образования и не позволяет правильно оценить способности человека к спрашиванию, творчеству и инновациям. Из всего этого вытекает вопрос:

*«Что, если в ходе собеседования оценивать способность кандидата задавать вопросы, а не только отвечать на них?»*

По логике, для этого нужно было бы предлагать кандидатам задавать вопросы. Но, хотя многие собеседования завершаются тем, что интервьюер спрашивает у кандидата: «*Есть ли у вас вопросы?*», – это воспринимается скорее как дежурная фраза и в лучшем случае может породить лишь закрытые, практические вопросы («*Когда мне приступить?*», «*Часто ли придется ездить в командировки?*») вместо обдуманных и творческих.

В качестве альтернативного подхода предлагайте каждому приглашенному на собеседование заранее подготовить несколько вопросов. Объясните, что они должны быть амбициозными и открытыми (посоветуйте использовать вопросы типа «*Почему?*», «*Что, если?..*» и «*Как?*») и иметь отношение к вашей компании или отрасли. Вопросы могут указывать на способы повышения эффективности работы компании или улучшения ее

продукции/услуг, на потребительскую или социальную проблему, которую компания способна преодолеть, на потенциальную возможность, которую следует изучить. Подготовленные человеком вопросы позволят многое о нем узнать. Какими они будут: смелыми и оригинальными или более скромными и практичными? Покажут ли они, что кандидат проводил определенные исследования, прежде чем их сформулировать (если да, то это хороший признак, означающий, что кандидат знает, как заниматься контекстным поиском).

Чтобы проверить способность человека задавать вопросы экспромтом, вы можете во время собеседования попросить кандидата развить один или несколько из подготовленных вопросов с помощью дополнительных вопросов (используя разработанную Институтом правильных вопросов методику последующего спрашивания с целью улучшения и углубления существующих вопросов). Например, если кандидат предложил сценарий «Что, если?..», попросите его поставить под сомнение собственные предположения с помощью вопросов типа «Почему?» или предложите вывести его идею на практический уровень с помощью вопросов типа «Как?». Это покажет, способен ли человек «думать вопросами». Если кандидат подготовит хотя бы один интересный вопрос, а затем улучшит его в ходе собеседования, значит, он явно наделен даром спрашивания и сможет внести достойный вклад в развитие культуры спрашивания в вашей компании.

## **Глава 5. Спрашивание в повседневной жизни**

**Почему мы должны жить вопросами?**

**Почему вы карабкаетесь в гору?**

**Почему вы не хотите задавать вопросы?**

**Что, если перед тем, как устремиться вперед, мы сделаем шаг назад?**

**Что, если мы начнем с того, что у нас уже есть?**

**Что, если вы произведете одно маленькое изменение?**

**Что, если бы вы не могли потерпеть неудачу?**

**Как мы могли бы открыть крышку и размешать краску?**

**Как вам найти свой красивый вопрос?**

## Почему мы должны жить вопросами?

Когда в начале 1980-х годов Жаклин Новограц училась на последнем курсе колледжа, в бюро по трудоустройству выпускников ей сообщили, что из Chase Manhattan Bank ей прислали приглашение на собеседование. У Жаклин не было особого желания работать в банковской сфере. Она планировала немного отдохнуть от учебы и поработать продавцом, чтобы «выяснить, как можно изменить мир». Тем не менее она добросовестно отправилась на собеседование и, к своему удивлению, получила приглашение на работу. Жаклин его приняла, поскольку оно предоставляло возможность поехать по миру, работая в группе, занимавшейся проверкой состояния банковских кредитов, выданных на зарубежных рынках.

Работа ей нравилась, за исключением одного момента: в развивающихся странах, где Chase вел бизнес, Новограц сталкивалась с людьми, у которых были блестящие идеи и предпринимательские мечты, но им отказывали в кредитовании, потому что не считали кредитоспособными. Однако, по мнению Жаклин, это были именно те люди, которые, если дать им шанс, могли бы создавать жизнеспособные местные предприятия, столь необходимые этим странам. Отсюда возник вопрос: *«Почему предпринимателям, потенциально способным удовлетворить самые насущные потребности и решить самые острые проблемы этих стран, не выдают кредиты?»*

Chase никогда не согласился бы выдавать такие высокорисковые кредиты, но Новограц начала оглядываться вокруг, чтобы посмотреть, как поступают в таких ситуациях другие, прогрессивные банки. В частности, она узнала, что Grameen Bank в Бангладеш под руководством известного экономиста Мухаммада Юнуса добился значительных успехов, занимаясь выдачей микрокредитов бедным женщинам (которые, как оказалось, исключительно добросовестно возвращали взятые займы средства). В ходе своего исследования Новограц также узнала о существовании группы микрофинансирования, созданной несколькими жительницами Нью-Йорка с целью предоставлять кредиты женщинам-предпринимателям по всему миру. Жаклин познакомилась с участницами группы в основном из любопытства, но также и для того, чтобы посмотреть, не найдется ли там места и для нее. Нашлось: ей предложили работу.

Теперь Новограц нужно было задать себе несколько трудных вопросов: *«Хотела ли она оставить надежную, хорошо оплачиваемую работу в банке ради рискованной работы в некоммерческом секторе?»*, *«Что было для нее самым важным в тот момент ее жизни?»* Кроме того, ее тревожил еще один момент: *«Что подумают ее родные, если она откажется от многообещающей карьеры в банке?»*

Последний вопрос давил на нее особенно сильно, поскольку девушка вышла из рабочей семьи со скромным доходом и все ее родные очень гордились тем, что она получила работу в Chase Manhattan. Позднее она написала в своей автобиографии: *«Я пыталась представить, как скажу своим дядям, что бросаю хорошо оплачиваемую работу на Уолл-стрит, чтобы трудиться в некоммерческой женской организации, которая будет посылать меня неведомо куда. Они решат, что я сошла с ума. Почему мне нужно отказаться от шанса сделать карьеру?»*

Но в то же время у нее возникло ощущение, что если она «внимательно прислушается к самой глубокой части себя, то обнаружит там человека, который желает сделать этот безрассудный шаг». И она «знала, что если не сделает его прямо сейчас, то не сделает никогда». Новограц согласилась на предложение некоммерческой организации и вскоре

отправилась в Африку. Ответив на вопрос о том, что она хотела сделать в своей жизни, следующие десять лет Жаклин посвятила работе над тем, как найти способ предоставлять кредиты предпринимателям.

Эта работа давалась Новограц нелегко, особенно в первые дни. Оглядываясь назад, она признает, что, подобно многим молодым социальным активистам, желающим помогать людям в других частях света, была наивной, не осознавала сложности проблем и иногда оставляла без внимания нюансы местной культуры. Но, как она мне рассказала, самым полезным качеством для преодоления этих трудностей оказалась ее природная любознательность. Когда она чего-то не понимала или понимала неправильно, то задавала множество вопросов «Почему?». В конце концов это привело к рождению ключевого вопроса «Что, если?..».

Новограц знала о растущем интересе к инвестированию в развивающиеся страны, а также о подъеме социального предпринимательства, нацеленного на использование новых подходов к глобальным проблемам. Она чувствовала, что для объединения этих новых явлений с традиционной филантропией лучше всего использовать гибридный подход, сочетающий венчурное инвестирование с благотворительностью: идея заключалась в том, чтобы создать венчурный фонд, который будет поддерживать предпринимателей, запускающих новые предприятия, создающих рабочие места и решающих повседневные проблемы в развивающихся странах. Поначалу Новограц сформулировала свою идею так: *«Что, если мы смогли бы сделать инвестирование средством, а не целью?»*

Инвесторы сохраняют право рассчитывать на доходы, им придется смириться с тем, что эти доходы снова будут вкладываться в те же стартапы, чтобы обеспечивать их выживание и рост, – по выражению самой Новограц, их деньги должны были стать «терпеливым капиталом». Узнать, оправдает ли себя эта концепция, не было никакой возможности, но Жаклин привлекла к ней достаточно внимания, чтобы в 2001 году основать некоммерческую организацию Acumen Fund.

Затем команда Новограц занялась поисками возможностей и нашла их у людей, увлеченных своими собственными красивыми вопросами: *«Что, если мы сможем помочь страдающим от жары мелким фермам во всем мире удвоить урожай?»*, *«Почему бы нам не использовать солнечную энергию для производства дешевого электрического света для бедных?»*, *«Почему в Индии нет собственной службы скорой помощи по типу 911?»*, *«Что, если мы сможем ограничить распространение малярии в Африке – и заодно создать рабочие места?»*

Предлагаемое Acumen Fund финансирование помогало предпринимателям находить ответы на эти разнообразные вопросы. Вот лишь некоторые из таких ответов: команда предпринимателей, увлеченная идеей дешевой солнечной энергии, сейчас обеспечивает электрическим светом двадцать миллионов человек в развивающихся странах (включая восемь миллионов детей в школах). Свободный дизайнер продал 275 тысяч систем капельного орошения мелким фермерам в засушливых регионах Африки. Человек, мечтавший о службе скорой помощи в Индии, сейчас возглавляет самую крупную частную службу скорой помощи в Азии. Африканский производитель простых балдахинов для кроватей (защищающих от москитов и малярии) выпустил шестнадцать миллионов балдахинов и обеспечил работой семь тысяч человек. Кроме того, некоторые проекты оказались выгодными с точки зрения доходности: 2 миллиона долларов, инвестированные

Acumen Fund в производство систем освещения на солнечных батареях, удвоились, правда, все доходы снова направляются в компанию в надежде через несколько лет обеспечить светом сто миллионов человек.

Организация Acumen Fund считает, что убеждать инвесторов финансировать эти высокорисковые, медленно окупающиеся предприятия – это лишь часть ее миссии. Во многих случаях кредиты получают амбициозные, но неопытные предприниматели, которые нуждаются в руководстве, квалифицированных советах и моральной поддержке, когда проводят свои «Почему?» и «Что, если?..» через трудную стадию «Как?», связанную с выведением этих инноваций на рынок.

Новограц отмечает, что, когда вы пытаетесь сделать что-то, чего никто не делал раньше, – особенно на рынках развивающихся стран, где не хватает ресурсов и плохо развита инфраструктура, – ключом к успеху становится обучение и приспособление по ходу действия. Вы должны задавать массу вопросов о том, что осуществимо, а что нет, а также о том, чего хотят и в чем нуждаются люди на самом деле (чтобы не путать это с тем, чего, на ваш взгляд, им *следует* хотеть и в чем им *следует* нуждаться).

Группы, предоставляющие помощь извне, хотя и руководствуются благими намерениями, часто не проводят таких тщательных поисков на местах. Они склонны предлагать решения, которые кажутся правильными с точки зрения аутсайдеров. Подобные действия могут привести к навязыванию людям того, чего они, возможно, не хотят. Возьмем, к примеру, противомалырийные балдахины для кроватей. Новограц полагала, что люди захотят приобрести их, чтобы не болеть, «но на самом деле многие считали, что смогут лучше спать, если насекомые не будут их беспокоить, и к тому же эти балдахины красиво смотрятся. Забота о здоровье стояла в самом конце списка». Узнав об этом, Acumen Fund и производитель балдахин смогли значительно повысить эффективность маркетинга этого продукта.

«Вы не узнаете, что движет людьми, – сказала мне Новограц, – пока не проведете достаточно времени, сидя на полу и слушая, как они рассказывают вам свои истории».

Во время недавнего выступления с речью на церемонии вручения дипломов в Геттисбургском колледже в Пенсильвании Жаклин Новограц призвала выпускников положительно относиться к неопределенности и использовать врожденную пылкость разума. Цитируя строку всемирно известного поэта Рильке, она посоветовала студентам «жить вопросами».

Я попросил Новограц подробнее остановиться на этой речи и на теме спрашивания. «Мне было предписано судьбой постоянно наткаться на стены и убеждаться в том, что легких, ясных ответов не существует, – сказала она. – И мне потребовалось очень много времени, чтобы понять, что научиться задавать хорошие вопросы необходимо. Вот почему мне хотелось, чтобы они тоже этому научились, и лучше раньше, чем позже».

Жаклин назвала выпускников «ребятами, которые находятся в самом начале пути», – такими же, как она сама в свое время. «Они пытаются делать все, что, по их мнению, положено делать: получить диплом правильно выбранного колледжа, отработать два года в инвестиционном банке и так далее. Иногда эти ребята спрашивают меня: “А что нам делать дальше?” Но когда я говорю: “Делайте то, что советует вам ваше сердце”, – то получаю в ответ недоуменные взгляды».

Памятуя об этом, Новограц надеялась, что ее послание сумеет изменить направление

мыслей некоторых студентов, заставит их отвернуться от predetermined путей с заранее намеченными следующими шагами и устремиться к чему-то более открытому, непредсказуемому и неопределенному. «В нашем быстро меняющемся мире для них никто не подготовил карту с поэтапным маршрутом, – сказала она. – Лучшее, на что они могут надеяться, – это получить хороший компас, который будет указывать им направление. Тех, кто это понимает и кому это нравится, ждут замечательные приключения».

# Почему вы карабкаетесь в гору?

Совет Новограц могут использовать не только выпускники колледжей. Он способен «направлять ребят» всех возрастов, то есть каждого, кто следует по какому-то пути или карабкается по лестнице, не всегда зная, почему он это делает. Или тех, кто пытается сделать все: посетить каждую конференцию, ответить на каждый звонок и СМС, прочитать каждый твит, ухватиться за каждую возможность – и не столько потому, что им этого хочется, сколько потому, что они считают себя обязанными это сделать, просто чтобы не отстать от других.

Какое-то время люди чувствовали себя словно в трясине, но в последние год-два ситуация, похоже, начала меняться: участники Всемирной женской конференции, проведенной интернет-изданием Huffington Post в середине 2013 года, призвали людей притормозить и переоценить свои амбиции, чтобы не «сгорать раньше времени». («Подход “давай-давай” не может продержаться долго», – заявили организаторы конференции.) Журналы стали печатать передовицы о важности «отключения» от социальных медиа и разнообразных сетевых устройств. Резко возрос интерес к состоянию внутренней гармонии как средству справиться с лихорадочным миром, в котором люди измучены стрессами, работой и потоками информации.

Интересное описание современного образа жизни предложил недавно профессор кафедры психологии Оксфордского университета Марк Уильямс. По его мнению, люди «всегда торопятся, перескакивают с одного задания на другое, не осознавая того, чем они занимаются», а их мозг постоянно находится в повышенной боевой готовности – «словно они пытаются спастись от хищника».

Но кто или что является этим хищником и почему он нас преследует? Может быть, эта лихорадочная активность людей предусмотрена каким-то глобальным планом или целью. Но понимаем ли мы суть этого плана или цели? Руководитель LinkedIn Джефф Вайнер заметил, что он часто задает сотрудникам этот разумный и довольно прямой вопрос: *«Когда вы оглянетесь на свою карьеру через двадцать или тридцать лет, то какие достижения хотите увидеть?»*

«Можно лишь поражаться тому, у скольких людей нет ответа на этот вопрос», – сказал мне Вайнер.

Нечто подобное можно наблюдать при постановке любых базовых вопросов, касающихся личности человека или его жизненных целей. Независимый фильммейкер Роко Белич рассказал мне, что в своих поездках встречается с множеством людей и при знакомстве обычно спрашивает их: *«Чем вы занимаетесь? Чем живете?»* «Трудно поверить, что ответить на этот вопрос может очень мало людей», – сказал Белич. – Я знаю, что люди – сложные существа и все такое, но считаю, что если вы не можете дать никакого ответа на этот вопрос, значит, не обращаете внимания на некоторые реальные, основополагающие вещи, ради которых живет человек. Мне сразу становится ясно, что эти люди не задают себе некоторые фундаментальные вопросы».

## Какой фразой можно описать вас?

Это любимый вопрос Дэниела Пинка, несмотря на то что в своем бестселлере «Драйв» он признается, что позаимствовал его у женщины-журналиста и члена Палаты представителей Клэр Бут Люс. В ходе встречи с Джоном Ф. Кеннеди в начале его



президентского срока Люс выразила обеспокоенность тем, что Кеннеди подвергает себя риску потерять концентрацию, потому что пытается сделать слишком много. Она сказала ему, что «величие человека можно выразить одним предложением», подразумевая, что действия лидера, у которого есть ясная и высокая цель, можно охарактеризовать одной фразой (например, о Линкольне можно сказать: «Он сберег единство и покончил с рабством»). Пинк убежден, что это правило применимо ко всем, а не только к президентам. Например, вас можно описать фразой «Он вырастил четверых детей, которые стали счастливыми, здоровыми людьми» или «Она изобрела устройство, которое облегчило людям жизнь». Если ваше описание включает цель, которая еще не достигнута, тогда вы должны спросить себя: *«Как я мог бы жить в соответствии со своей собственной фразой?»*

Если правда то, что люди слишком загружены делами, чтобы спросить, почему они ими занимаются, значит, эта привычка должна формироваться в раннем возрасте. Преподаватель средней школы Дэвид Маккалоу, сын известного историка и лауреата Пулитцеровской премии, отреагировал на чрезмерное стремление своих учеников к достижениям, когда в своем напутствии выпускникам (впоследствии его речь, подобно вирусу, распространилась по интернету) посоветовал им: «Карабкайтесь в гору не для того, чтобы водрузить свой флаг, а для того, чтобы испытать себя, насладиться воздухом и полюбоваться видом сверху. Карабкайтесь, чтобы увидеть мир, а не для того, чтобы мир смог увидеть вас».

Совет Маккалоу разумен – но подходит не каждому. Вполне возможно, что вами *действительно* движет стремление установить флаг на вершине. Или, может быть, для вас покрасоваться на вершине важнее, чем полюбоваться видом с нее. Узнать это невозможно, если сначала не задать главный вопрос: *«Зачем я вообще лезу на эту гору?»*

Если вы не пожалеете времени на этот вопрос – и обдумаете его с тщательностью, которой он заслуживает, учитывая его значимость, – то можете так же, как Жаклин Новограц, прийти к выводу о том, что карабкаетесь не на ту гору. Или начнете задавать другие вопросы, такие как:

*«Что ждет меня на вершине?»*

*«Что я буду делать, когда окажусь там?»*

*«Доставляет ли мне удовольствие процесс подъема? Может, мне следует делать это медленнее или быстрее?»*

*«Что я оставляю позади, внизу, у подножия?»*

Очевидно, что метафора со штурмом горы хорошо применима к сфере карьерного роста, поскольку его суть часто заключается в стремлении к высоким должностям и положению. В этой ситуации обычно не возникает желания сделать шаг назад и поставить под вопрос сам процесс. Вопросы, связанные с карьерой, обычно носят практический характер и нацелены на поиск возможностей продолжать движение вверх: *«Как мне укрепить и обезопасить свое положение в компании?»*, *«Как мне заслужить повышение?»* В желании добиться повышения не будет ничего зазорного, если вопросы «Почему?» и «Что, если?..» вы зададите раньше, чем перейдете к стадии «Как?». Вокруг сколько угодно примеров того, что повышение получают люди, которые делают то, что им нравится, или делают что-то очень

хорошо.

Тенденция следовать предопределенным путем, не задумываясь о правильности выбора, распространяется далеко за пределы карьерной сферы. В качестве примера можно привести стремление огромного количества людей иметь большой дом в пригороде. Это прекрасный выбор для некоторых, но не для всех, и выяснить это вы сможете, только если будете периодически спрашивать себя: *«Может, мне больше нравится жить в центре, откуда в любое нужное место можно добраться пешком?»*

Кроме того, люди не склонны задаваться вопросами о динамике семейных и дружеских отношений. Как известно, эти связи со временем изменяются, изнашиваются и слабеют. Отсутствие вопросов на данную тему означает, что мы не уделяем ей достаточного внимания, не пытаемся найти способы укрепить или улучшить эти отношения, что мы просто принимаем их как данность.

А чем объяснить нашу склонность не тратить время на постановку важных и фундаментальных вопросов о своей жизни? Глядя на то, как лихорадочно мы перескакиваем от одной задачи к другой и от одного развлечения к следующему, можно ли предположить, что само спрашивание является тем хищником, от которого мы пытаемся спастись?

# Почему вы не хотите задавать вопросы?

Среди причин, заставляющих людей уклоняться от постановки фундаментальных вопросов о многом из того, что они делают в своей жизни (включая очень важные вещи), выделяются следующие:

- Спрашивание считается контрпродуктивным. Большинство людей фокусируются на поисках *ответов*, поскольку принято считать, что именно ответы показывают нам, как решать проблемы, двигаться вперед и улучшать жизнь.
- Мы никак не можем выбрать правильное время для постановки фундаментальных вопросов – нам всегда кажется, что делать это либо слишком рано, либо слишком поздно.
- Трудно узнать, какие вопросы окажутся правильными (поэтому лучше вообще обойтись без них).
- И, возможно, самая важная: «*Что, если мы обнаружим, что на поставленные нами важные вопросы нет хороших ответов?*» Опасаясь этого, многие решают, что не стоит усугублять свою жизнь дополнительной неопределенностью и сомнениями.

В большинстве учебных заведений нас приучают ценить ответы больше, чем вопросы, и, кроме того, внушают, что у большинства проблем есть только один «правильный» ответ. Поэтому вряд ли стоит удивляться нашей привычке думать, что необходимые нам ответы находятся где-то рядом, дожидаясь, когда мы их «найдем», наткнемся на них, заметим, купим или получим даром.

Обеспечением людей готовыми ответами в форме книг о самопомощи, семинаров, курсов достижения успеха в жизни и т. д. занимаются целые отрасли. Нас приучили надеяться на «экспертов», которые говорят нам, что делать. Иногда такой взгляд со стороны действительно помогает. Но самые лучшие коучи, консультанты и врачи подчеркивают, что никакая посторонняя помощь не заменит необходимости спрашивать самого себя. Часто самое лучшее, что может сделать советчик, – это подвести вас к постановке правильного вопроса (как делал бизнес-консультант Питер Друкер, когда работал с руководителями крупнейших компаний мира). Если человек, выступающий в роли коуча или консультанта, предлагает универсальные ответы, к нему следует относиться настороженно, поскольку никто не способен предоставить вам ответы, которые подходят к *вашей* жизни, к вашим конкретным проблемам или трудностям.

Дать вам правильные ответы не смогут даже самые мудрые и доверенные друзья. Создатель стартапов Каспер Халтин убедился в этом, когда сражался с трудными вопросами о том, стоит ли ему заниматься новым бизнесом. «Когда вы просите у людей совета, – говорит Халтин, – они говорят вам то, что сделали бы *они*». Но ситуации, в которых находились его друзья, и их мотивации сильно отличались от его собственных. В конце концов Халтину пришлось сесть за кухонный стол одному и самому прорабатывать свои вопросы.

Одна из женщин, помогавших мне в работе над этой книгой, рассказала о причине, побудившей ее принять участие в проекте «Красивый вопрос». Когда она обдумывала следующую стадию своей карьеры, ее поразило количество книг на тему карьерного роста, предлагавших ответы, которые явно противоречили друг другу. «Мне стало ясно, что ответы тут не помогут, – написала она мне в электронном письме. – Мне нужна была помощь в

организации процесса самостоятельного поиска решения».

Ключевым здесь является слово *процесс*. Невозможно просто «найти» ответы на сложные жизненные проблемы (или на сложные проблемы в любой конкретной сфере, включая бизнес). Вам нужно постепенно прокладывать собственный путь к обнаружению этих ответов, полагаясь на вопросы, задаваемые на каждом этапе пути.

Иллюзия того, что ответ находится где-то рядом и что нам нужно лишь его найти, охватывает все аспекты жизни – от выбора работы до таких фундаментальных, как счастье и цель. Гретхен Рубин, автор книги «Проект “Счастье”», говорит, что люди ошибочно считают счастье состоянием, которое возникает внезапно. Однако Рубин и другие эксперты в этой области склоняются к мнению, что создание счастья – это непрерывный процесс. Вы не находите его, а постепенно создаете сами, занимаясь спрашиванием и экспериментированием, чтобы попытаться понять, что именно вызывает у вас ощущение счастья и как привести его в свою жизнь.

Примерно то же самое можно сказать о смысле и цели. Гуру творческого потенциала Эрик Мэйзел говорит, что, когда люди спрашивают: *«Как мне найти смысл жизни?»*, – они задают «совершенно бесполезный вопрос», поскольку он основан на ошибочном представлении о том, что смысл – это объективная истина, которую можно где-то найти. Мэйзел предлагает подходить к этому иначе: *«Мы должны выстраивать смысл своей жизни, опираясь на ежедневный выбор, – и каждый раз одним из вариантов выбора становится вопрос: “Почему мне следует сделать именно это? Стоит ли мне тратить время и усилия на что-то другое?”»*

Автор и консультант Джон Хейгл советует каждый день, принимая решения о выборе того, на что потратить время и за какие возможности ухватиться, задавать себе следующий вопрос: *«Когда через пять лет я оглянусь назад, какой из этих вариантов расскажет мне более привлекательную историю?»* Как отмечает Хейгл, «никто никогда не жалеет о выборе пути, который ведет к более привлекательной истории».

Келли Карлин, которая, помимо прочего, занимается лайф-коучингом, всегда удивляется, когда к ней приходят люди, убежденные в том, что многие варианты выбора в их жизни предопределены, что они следуют предписанным путем или что у них сформировался определенный образ жизни, который уже поздно менять. *«Когда кто-то доказывает им, что многие из этих вещей они могут изменить, для них это становится откровением»*, – говорит Карлин.

Очень многие вещи, якобы решенные много лет назад, не были решены нами окончательно. Так же как в случае с молодой Жаклин Новограц, вам может представиться неожиданная возможность и вы внезапно станете работником банка, хотя никогда этого не планировали. В молодости принятие важных решений может происходить под влиянием советов друзей и родственников или даже на основании того, что вы прочитали в книге или увидели в рекламном ролике, который подействовал на вас в этом особенно впечатлительном возрасте. Говоря о том, как часто люди следуют по пути, выбранному для них другими, Сет Годин рекомендует обдумать следующий вопрос:

*«Есть ли что-то еще, чего вы могли бы желать, помимо желаний, которые вам навязывают?»*

Задавать такие вопросы никогда не поздно – и никогда не рано. Венчурный капиталист Рэнди Комисар описывает «план отложенной жизни», когда амбициозные молодые

предприниматели сегодня полностью посвящают себя задаче делать деньги, чтобы когда-нибудь в будущем у них появились средства, которые позволят заняться чем-то действительно важным (если, конечно, у них найдется время выяснить, чем именно). Такое же отношение можно встретить везде, где люди фокусируются на обеспечении финансовой безопасности, чтобы наконец позволить себе задать вопрос о том, что они *действительно* хотят сделать со своей жизнью. Это все равно что карабкаться в гору в надежде на то, что с вершины все будет видно намного лучше.

Но как быть с множеством критических вопросов по поводу самого восхождения? Мы их просто игнорируем, не задумываясь о последствиях. К тому же, отмечает Комисар, большинство самых лучших планов отложенной жизни не удастся осуществить так, как задумано. Мир трансформируется, блестящая идея терпит фиаско, возникает потребность в радикальном изменении курса. Раньше или позже, нравится вам это или нет, но столкнуться с трудными вопросами все равно придется – так почему бы не начать задавать их раньше?

Если вы боитесь не найти ответов на вопросы, которые зададите сами себе, вспомните, что одной из отличительных черт мастеров инновационного решения проблем является их готовность поднимать вопросы, не имея представления о том, каким может оказаться ответ. Чтобы справляться со сложными вопросами, необходимо сначала осознать, что в *незнании* нет ничего плохого. Мастерам задавать вопросы нравится неопределенность.

Однако многих из нас она не устраивает. Джонатан Филдс, который в своем бестселлере «Неуверенность» («Uncertainty») пространно и красноречиво описывает состояние неопределенности, отмечает, что, когда люди думают о неизвестном, у них возникает неприятное ощущение в желудке. Мастер задавать вопросы должен справляться с этим ощущением так же, как актер справляется со страхом перед публикой – выходит на сцену, несмотря на пресловутые «бабочки в животе». Со временем это ощущение становится желанным сигналом того, что вы ступаете на интересную, неисследованную территорию и что впереди вас ждет что-то увлекательное.

Спрашивание – это классический пример справедливости выражения «*Чем больше вы этим занимаетесь, тем легче вам это дается*». Со временем инноваторам становится легче приветствовать неизвестное и решать проблемы, поскольку благодаря опыту они приобретают уверенность в том, что обязательно найдут свой путь через тьму к свету. Развивать способность не бояться неопределенности очень полезно, поскольку, как отмечает Филдс, жизнь переполнена ею.

### **Сколько людей нужно, чтобы поменять лампочку старику?**

В ходе исследования, посвященного улучшению качества жизни пожилых людей, британский социальный дизайнер Хилари Коттэм установила, что ключевую роль в этом играет «участие в общественной жизни и отсутствие необходимости беспокоиться о мелочах, таких как замена электрических лампочек». В 2007 году дизайнерская группа Коттэм потратила несколько месяцев на проведение контекстного поиска путем погружения в жизнь пожилых обитателей бедного лондонского пригорода, а затем начала проверять свои теории в районе Саусварк на организации «Круг», которая объединяет местных жителей старше 50 лет и берет на себя функции службы консьержей, группы самопомощи, кооператива и социального клуба. (Члены организации платят небольшой взнос и

могут обмениваться услугами.) Создание «социальных кругов» для пожилых людей снижает расходы на дорогостоящие вызовы работников социальных служб и усиливает ощущение причастности к жизни общества. Любопытно отметить, что, по мнению Коттэм, в идеальный социальный круг для людей старшего возраста «должны входить шесть человек совершенно из разных сфер жизни», включая родственников, дружелюбных специалистов различных профессий и молодых людей.

Если вы не знаете, какие вопросы задавать, в этом нет ничего страшного. Исследования Института правильных вопросов (а также упражнения Хэла Грегерсена по проведению вопросных штурмов, см. с. 208) показывают, что если вы заставите себя посидеть над какой-то проблемой или темой, стараясь придумывать подходящие вопросы, то почти наверняка их появится достаточно много. Однако главное не в том, чтобы просто придумать вопросы, а в том, чтобы поразмышлять над ними – выбрать самые лучшие, усовершенствовать их и определить, как вам лучше начать действовать, руководствуясь этими вопросами.

К спрашиванию следует относиться как к привычке и процессу – в противном случае ему вряд ли найдется место в вашем загруженном расписании. Применяя методику интенсивного спрашивания в повседневной жизни, можно использовать все вышеперечисленные инструменты и приемы, такие как контекстный поиск, соединительные изыскания и экспериментирование. Но сначала необходимо остановиться, сделать шаг назад и постараться изменить угол зрения, чтобы ясно увидеть свою собственную жизнь со всеми проблемами, возможностями и трудностями, которыми стоит заняться.

# Что, если перед тем, как устремиться вперед, мы сделаем шаг назад?

Тем, кто торопится добиться успеха или просто успеть все сделать, идея остановиться или (что еще хуже) сделать шаг назад может показаться лишеной здравого смысла и противоречащей принципам современной культуры, призывающим нас «браться за дело» или «устремляться вперед», чтобы справляться с трудностями и реализовывать возможности. Несмотря на очевидную противоположность понятий «сделать шаг назад» и «устремиться вперед», люди, которые иногда останавливаются, чтобы задать вопросы и подумать, тоже могут полностью посвящать себя делу, действовать решительно и использовать имеющиеся возможности. Шаг назад, сделанный, чтобы заняться спрашиванием, фактически помогает им устремиться вперед, поскольку позволяет правильно определить направление и цель.

Найти время и место для спрашивания в не приспособленном для этого культурном поле достаточно трудно. Если считать спрашивание одной из форм медленного мышления, значит, нам нужно отказаться от быстрого мышления, необходимого в повседневной жизни, особенно в современной, стремительно меняющейся, перегруженной информацией среде.

Одну из своих лекций британский комедийный актер и сценарист Джон Клиз посвятил потребности человека найти свой собственный «черепаший домик» – укрытие, тихое место, куда можно отправиться на длительное время, чтобы отгородиться от внешнего мира и поразмышлять. Клиз считает это необходимым условием для творческих занятий, но, помимо прочего, уединение создает условия для углубленного спрашивания (которое является одной из форм творческого мышления).

В сегодняшнем мире желание сделать шаг назад и удалиться в собственное творческое укрытие может потребовать отключения от интернета. Всемирная паутина – замечательный источник быстрых ответов на практические вопросы, однако она соблазняет вас скользить по поверхности, перескакивая с одной идеи на другую, вместо того чтобы полностью, не отвлекаясь, сосредоточиться на одном глубинном вопросе. Интернет обрушивает на вас потоки мыслей, идей и экспертных мнений других людей, которые могут оставить мало места для вашего собственного творческого мышления. Кроме того, он является источником бесконечных помех, поскольку каждый имейл или твит прерывает процесс мышления.

Одной из убежденных сторонниц «отключения» является фильммейкер Тиффани Шлейн. Ее специализация на веб-фильмах связана с интенсивным использованием социальных медиа, но в какой-то момент она заметила, что сетевое общение может быть разрушительным, и придумала «технологические шabbаты». Теперь каждую субботу она и вся ее семья отключаются от Сети, чтобы иметь больше времени для размышлений и спокойного отдыха.

«Они полностью изменили мою жизнь, – рассказала мне Шлейн, отвечая на вопрос о еженедельных отключениях. – Я специально оставляю на этот день некоторые темы для серьезного обдумывания. Хотя мне нравится кинетический режим мышления, который включается, когда сидишь в интернете, я очень высоко ценю возможность ничего не делать для реализации появившейся мысли, а просто позволить ей маринаться и расти самой по себе».

По словам Шлейн, одно из преимуществ заключается в том, что эта практика заставляет ее самостоятельно справляться с собственными вопросами, вместо того чтобы

автоматически искать ответы в Сети. «По субботам, когда я перестаю это делать, мне приходится сидеть над вопросами совсем не так, как обычно», – сказала она мне. (Один из серьезных вопросов, над которыми она размышляет сейчас, касается «сочетания любви и ненависти в наших отношениях с технологиями. Мы настолько сильно влюблены в них, что не задаем вопросов типа “Что эти технологии у нас отнимают?”».)

В современной среде возникает необходимость развивать привычку, которая предоставляет возможность тихо отстраниться от реальности и глубоко погрузиться в размышления. Формирование привычки можно начать со следующих вопросов, касающихся логистики:

*«Где находится мой черепаший домик?»*

*«Когда мне провести технологический шабат?»*

Время и место для спрашивания – это лишь часть того, что требуется. Необходима также дисциплина, чтобы «посидеть над вопросом» и освободить ментальное пространство, отодвинув в сторону приземленные «мелкие мысли». По мнению Эрика Мэйзела, такие мысли «крадут нейроны», необходимые нам, чтобы предаться глубоким размышлениям. Практическим вопросам («Что будет у меня сегодня на обед?», «Во сколько мне нужно сегодня забрать детей?») нет места внутри «черепашого домика», где фокус внимания должен быть направлен на главные вопросы: «Почему?» и «Что, если?..». Литературный критик и эссеист Уильям Дересевич пишет: «Мышление требует сосредоточенности на одной вещи в течение времени, достаточного для появления связанной с ней идеи... Лишь благодаря концентрации, сосредоточенности на вопросе, терпению и включению в работу всех частей своего мозга мне удастся добиться появления оригинальной идеи».



## Что, если мы начнем с того, что у нас уже есть?

Когда инноваторы вглядываются в окружающий мир, они часто ищут, чего в нем не хватает. Но в процессе постановки вопросов о вашей собственной жизни необходимо искать посредством «позитивного исследования» не только то, чего не хватает, но и то, что уже есть.

Главная предпосылка позитивного исследования заключается в том, что позитивные вопросы, нацеленные на сильные стороны и достоинства, обычно приводят к лучшим результатам, чем негативные вопросы, сфокусированные на проблемах или недостатках. Спрашивание, основанное на силе, фокусируется на том хорошем, что есть в нашей жизни, чтобы мы могли его развить и извлечь из него больше пользы. В то же время вопросы типа «Почему у меня нет денег, хорошей работы, широкого круга друзей?» приводят к неудовлетворенности, сожалению и ощущению беспомощности. Отсутствие или нехватка чего-либо может указать на возможности прогресса и улучшения, но такие вопросы способны пробудить негативные чувства и, как отмечает гуру метода позитивного исследования Дэвид Куперрайдер, люди с большей охотой совершают конструктивные действия, когда они полны надежды и чувствуют, что все достигнутое уже работает на них.

Исследователи счастья, такие как Тал Бен-Шахар, профессор Гарвардского университета и автор книги «Быть счастливее», убеждены в необходимости «культивировать привычку к благодарности». Просто спрашивая в конце каждого дня: «За что я благодарен?» – и записывая ответы в «журнал благодарностей», люди становятся «более счастливыми, оптимистичными, успешными и способными достичь своих целей».

Мнение Бен-Шахара поддерживает фильммейкер Роко Белич, который называет благодарность «кратчайшим путем к счастью». Много лет путешествуя по всему миру, Белич пытается ответить на свой собственный вопрос о том, почему одни люди счастливее других и может ли кто-нибудь *стать* счастливее. Ответ на этот вопрос можно найти в его фильме «Счастливые». Одно из ключевых открытий Белича заключается в том, что люди, которые высоко ценят и сохраняют главные вещи в жизни: родных и друзей, чувство принадлежности к общине, простые радости, доставляемые любимыми занятиями или изучением чего-то нового, – как правило, намного счастливее остальных.

Вопросы Белича о счастье созревали довольно долго. Первый вариант «Почему?» возник у него в восемнадцать лет во время путешествия по Африке в составе группы, собиравшей средства для беженцев из Мозамбика. «Эти люди перенесли невероятные страдания, – рассказал мне Белич, – но когда мы встретились с ними, то не нашли никого, кто бы выглядел несчастным или озлобленным. Мы обнаружили людей, которые излучали радость жизни и с восторгом воспринимали самые мелкие и незначительные вещи: шариковую ручку, элементарный фокус, соревнования в беге верхом друг на друге. В них была истинная искра счастья, которая давно исчезла у многих моих друзей». В тот момент вопрос Белича выглядел так:

*«Почему люди, у которых почти ничего нет и которые так много страдали, кажутся счастливее тех, к кому судьба была более благосклонна?»*

Несколько лет спустя, когда Белич работал в Голливуде, подобный вопрос поднял его друг, голливудский режиссер Том Шедьяк. Он прочитал статью о том, что по статистике американцы, несмотря на их материальное благополучие, были менее счастливыми, чем

жители других, более бедных стран. «Том сказал мне: “Я знаю это по собственному опыту, потому что меня окружают талантливые, красивые, удачливые, здоровые кинозвезды, которые далеко не так счастливы, как люди, которые ухаживают за моим садом”». Поэтому вопрос Белича изменился:

*«Если возможность быть красивой, талантливой, богатой кинозвездой не может сделать человека счастливым, тогда что сможет?»*

Они с Шедьяком объединили усилия, чтобы попытаться найти ответ с помощью их фильма. За время съемок Белич исколесил весь мир, включая беднейшие регионы Индии, Африки и Китая. Он обнаружил, что независимо от национальных особенностей общими элементами жизни самых счастливых людей было «чувство общинной принадлежности и связанности». «Это не означает, что счастливый человек должен быть очень коммуникабельным, открытым или иметь миллион друзей», – говорит Белич. Но у всех самых счастливых людей, с которыми он знакомился, – включая тех, кто жил исключительно скромно, – он замечал необыкновенно прочную связь с окружающими. «Они смеялись и получали реальное удовольствие, находясь среди людей, которых они любили».

Взаимозависимость между счастьем и взаимоотношениями вряд ли можно считать поразительным откровением. Тем не менее, как отмечает Белич, «многие из нас тратят больше времени на зарабатывание денег – часто лишь для того, чтобы поддерживать стиль жизни, требующий наличия красивой одежды, роскошных домов и автомобилей, – чем на общение с друзьями».

По мнению Белича, «эти мелкие вопросы типа “Что для вас важно?” могут привести к осознанию желания произвести определенные изменения, способные заметно повысить степень счастья. Для этого нужно всего лишь постараться, чтобы ваш стиль жизни больше соответствовал вашим ценностям».

Анализируя свою собственную жизнь, Белич осознал, что он тоже не сумел посвятить достаточно времени общению с друзьями и простым занятиям, которые доставляли ему истинное удовольствие. «Я всегда думал, что, когда стану старше, буду больше видеться с друзьями, мы будем чаще играть и еще чаще отправляться искать приключения. Но, когда мне перевалило за тридцать, я стал видеться с лучшими друзьями всего раз или два в год. Я пытался вести себя как ответственный взрослый и посвящать себя карьере. Я примирился с реальностью, в которой дети играют, а взрослые трудятся. В частности, я перестал заниматься серфингом, хотя раньше очень любил делать это вместе с друзьями». Уроки, полученные в ходе работы над фильмом, побудили Белича спросить себя, как он мог бы укрепить связи с людьми и уделять больше времени простым радостям. Благодаря этим урокам он возобновил занятия серфингом в компании близкого друга.

Процесс спрашивания самого себя привел к ряду других изменений. Например, Белич задался вопросом: *«Почему я не знаю многих своих соседей?»* Исследования, проведенные во время работы над фильмом, показали, что в самых счастливых общинах «все знают друг друга», однако его соседи на Западном побережье США предпочитали сидеть в своих комфортабельных домах и держаться особняком. Белич стал размышлять: *«Как я мог бы найти то чувство общинной принадлежности и связанности, которое наблюдал в маленьких деревнях Африки и Индии?»* Когда однажды он побывал в гостях у друга, который жил в Лос-Анджелесе в престижном трейлерном парке, где передние двери открывались на общую площадь и соседи практически не могли избежать общения между собой, Белич быстро собрал вещи и переселился туда.

Для того чтобы произвести изменения в своей собственной жизни, Белич спросил себя: «Что доставляло мне радость раньше и как я смогу сделать, чтобы этого стало больше сейчас?» Позитивное исследование обычно фокусируется на использовании существующих сильных сторон, но иногда взгляд в прошлое тоже способен подсказать, что может улучшить вашу жизнь в настоящем и будущем.

Автор бестселлера «Проект “Счастье”» Гретхен Рубин и лайф-коуч Эрик Мэйзел советуют нам задавать себе различные версии вопроса «Что мне нравилось делать в детстве?».

«Возможно, что вещи, которые мы любили в шесть или восемь лет, все еще остаются нашими любимыми», – говорит Мэйзел. Он предлагает составить список ваших любимых занятий и увлечений в детском возрасте и «посмотреть, что до сих пор продолжает вызывать отклик в вашей душе. А потом останется лишь обновить предметы вашей любви. Возможно, вам нравилось то, чего сейчас даже не существует или что не подходит для вашей сегодняшней жизни, но вы сможете найти новую версию этого».

Данный подход не следует ограничивать периодом детства. Воспоминания о поре молодости помогли Беличу вновь открыть для себя важность занятий серфингом с друзьями. А совсем недавний опыт послужил ему источником вдохновения, когда он решил попытаться воссоздать чувство принадлежности к общине, с которым столкнулся в странах, где снимал фильм.

У Жаклин Новограц есть собственный взгляд на эту концепцию, который выражается в вопросе: «Что вы делаете, когда чувствуете, что жизнь прекрасна?» Во время своих командировок от Asimen Fund она иногда задает свой вопрос в неподходящих условиях: «Я решила опробовать его на женщинах, которые обитают в трущобах Бомбея». Первые результаты оказались не слишком хорошими: «Одна женщина сказала: “В нашей жизни нет ничего прекрасного”. Но затем одна женщина, которая работала садовником, сказала: “Вообще-то есть одна ситуация. Всю зиму я тружусь не разгибая спины, но, когда весной эти цветы пробиваются на поверхность, чувствую, что жизнь прекрасна”».

«Очень важно думать о тех временах, местах и занятиях, которые заставляют вас расцветать, чувствовать себя живыми, – продолжает Новограц. – На свой вопрос я получаю самые разные ответы. Это происходит с людьми, когда они решают проблемы, занимаются творчеством, с кем-то общаются или путешествуют. Главное, чтобы осознать это состояние и оценить его по достоинству. И по возможности найти способ достигать его как можно чаще».

Иногда мы не знаем, чем призваны заниматься и что у нас хорошо получается – и в этом еще одна причина того, что так важно сделать шаг назад и посмотреть на свои занятия и модели поведения отстраненным, любопытным взглядом. «Спросите себя: “На каких занятиях я часто себя ловлю?” Ответ на этот вопрос может подсказать, чем вам следует заниматься, поскольку вещи, которые мы делаем не задумываясь, являются как раз теми, что доставляют нам удовольствие и хорошо удаются».

Кэрол Адриенн предлагает следующий вопрос, который, по ее мнению, помогает выявлять врожденные интересы людей: «Когда вы заходите в книжный магазин, к какой полке вас тянет?» Вещи, которые нас заботят, которые мы любим делать и делаем хорошо, могут стать отличными отправными точками для спрашивания. Мы можем, например, задать следующие вопросы:

*«Почему я расцветаю, когда занимаюсь определенными вещами? (Почему эти занятия и увлечения пробуждают во мне самые лучшие качества?)»*

*«Что, если я смогу найти способ увеличить время, которое посвящаю этим занятиям и интересам в своей жизни? И, может быть, даже смогу внедрить их в свою работу?»*

*«Как мне начать этим заниматься?»*

Тут следует вас предупредить, что воплотить в жизнь ответы на данные вопросы довольно трудно. Чтобы облегчить себе задачу, попробуйте производить эти изменения путем осторожного экспериментирования.

## Что, если вы произведете одно маленькое изменение?

Слово «эксперимент» может ассоциироваться в воображении с лабораторными халатами и микроскопами или воскресить неприятные воспоминания о препарировании лягушек. Однако в нашем случае речь идет всего лишь о том, как действовать, руководствуясь вопросами. Вы задаетесь вопросом о чем-то новом или необычном, проверяете идею на практике и оцениваете результаты. Это и есть эксперимент.

Роджер Шенк, психолингвист, когнитивный психолог и специалист в области искусственного интеллекта, пишет: «В школе мы узнаем, что экспериментирование – это скучное занятие ученых, не имеющее ничего общего с нашей повседневной жизнью». Однако мы не осознаем, что сами часто занимаемся экспериментами, «когда устраиваемся на новую работу или пробуем применить новую тактику в знакомой игре», и нам следует делать это еще чаще, поскольку «каждый аспект жизни – это эксперимент, и мы сможем лучше его понять, если будем считать его таковым». Если вы станете наугад пробовать в жизни разные вещи, это может привести к случайным результатам. Но если вы станете осознанно пытаться применять новые подходы (если не пожалеете времени на размышления о том, почему их стоит опробовать и как их лучше всего проверить, а затем сделаете вывод, оказалась ли проверка успешной и стоит ли двигаться по этому пути дальше), то этот способ внесения изменений в вашу жизнь окажется более практичным.

Когда я обдумывал тему экспериментирования как способа действовать, руководствуясь вопросами, один из друзей посоветовал мне обратиться к журналисту и писателю Эю Джейкобсу. «Всю жизнь он только тем и занимается, что проводит эксперименты над собой», – сказал мне друг. Я читал в журнале *Esquire* написанные от первого лица юмористические эссе Джейкобса, но не знал, что они были основаны на «экспериментах».

Джейкобс отличается неумной любознательностью и часто задается вопросом, почему некоторые люди выбирают необычный образ жизни. Он говорит себе: «*Что, если я сам попробую так жить?*» – а затем сразу перескакивает на стадию «*Как?*» и начинает жить так же, как они. Например, однажды его заинтересовали люди, которые говорят: «Я буквально следую Библии». И у Джейкобса родился вопрос: «*Да, они это говорят, но что, если я действительно попробую буквально следовать Библии?*» Так он и поступал в течение целого года (свой опыт он хронологически описал в книге «*Год, прожитый по-библейски*»). Джейкобс отрастил окладистую бороду, носил только белое и без конца молился. Следуя библейской заповеди быть благодарным, Джейкобс выражал свою благодарность сотни раз за день. «Когда я включал лампу, – рассказывал он мне, – я благодарил Бога за посылаемый мне свет. Нажав кнопку лифта, я выражал благодарность за то, что он пришел, а потом за то, что он не рухнул в подвал и я не сломал шею. Такое поведение позволяет осознать, что существуют сотни вещей, которые каждый день проходят гладко, но мы почему-то фокусируемся на трех или четырех, которые вызывают нарекания».

Другой эксперимент Джейкобса заключался в том, чтобы от корки до корки прочитать все тридцать два тома «*Британской энциклопедии*» (чтобы понять, как чувствует себя человек, который «знает» все, что там написано). Еще один эксперимент он затеял, когда заметил, что мир бизнеса помешался на аутсорсинге, и задался вопросом: «*Что, если я использую аутсорсинг в своей жизни?*» Он нанял группу людей в Индии, которые делали за него все – от просмотра электронной почты до чтения сказок на ночь его сыну. «Даже с моей

женой они ругались вместо меня», – говорит Джейкобс.

Как юмориста его привлекают экстремальные вещи, которые приводят людей в изумление. Но в то же время Джейкобс проводит мелкие, будничные эксперименты, получая интересный, поучительный опыт совершения первых маленьких шагов к изменению.

В рамках одного из более полезных проектов, который начался с опубликованной в Esquire статьи под названием «Проект рациональности», он решил записывать все, чем занимался в течение дня, и спрашивать себя, почему он принимал каждое решение, каким бы малозначительным оно ни было. *«Почему я воспользовался зубной пастой Crest?»* Думая об этом, он пришел к выводу: «Я сделал это потому, что в двенадцать лет у меня были друзья по летнему лагерю, которые постоянно твердили мне, что это крутая зубная паста. Именно поэтому я уже тридцать лет ею пользуюсь». Так же обстояло дело с многими другими повседневными занятиями и вариантами выбора: «Оказывается, мы очень многое делаем механически, не задумываясь».

Джейкобс считает, что время от времени человеку необходимо восстанавливать весь свой день, от подъема до отбоя, задавая вопросы и переоценивая каждую мелочь. «Заведенный порядок вещей напоминает бег на лыжах. Чем лучше накатана лыжня, тем легче бежать», – говорит он. Но если вы продолжите изменять эти вещи, то «вам не нужно будет следовать по накатанному пути и вы сможете смотреть на мир с других точек зрения».

В число таких мелких изменений может входить выбор другого маршрута поездки на работу. Или другого способа выполнения какой-то работы по дому, например заправки постели. Великолепные возможности для экспериментирования можно найти в сфере приготовления еды. Шеф-повар Крис Янг рассказал мне, что считает своей целью постоянно напоминать людям: «У вас дома есть замечательная лаборатория, которая идеально подходит для проведения экспериментов. Ее называют кухней». Мелкие изменения можно производить в том, как вы одеваетесь или укладываете волосы: *«Почему нужно все время делать это одинаково? Что, если попробовать что-нибудь другое?»* Джейкобс рассказал мне об одной женщине ортодоксальной иудейской веры, которая сообщила ему, что в шаббат всегда пытается находить какие-то мелкие вещи, которые она может сделать немного иначе, например вместо того, чтобы наносить помаду по часовой стрелке, она красит губы против часовой стрелки. «Есть что-то увлекательное в том, чтобы чуть больше задумываться о том, что делаешь». Когда вы изменяете одну мелочь и это срабатывает, у вас крепнет уверенность в своей способности изменить другие вещи – даже более важные.

Джейкобс предлагает еще один совет по проведению мелких изменений: если это необходимо, притворяйтесь, что получается, пока не получится. Чтобы выразить эту мысль иначе, он процитировал Милларда Фуллера, основателя благотворительной строительной компании Habitat for Humanity, который сказал: «Легче с помощью действий проложить путь к новому способу мышления, чем с помощью мыслей проложить путь к новому способу действий».

В действенности этого метода Джейкобса убедили его собственные эксперименты с мелкими изменениями: «Если вы будете просто идти вперед и делать что-то иначе, то достаточное количество повторов сможет изменить ваш разум. Если вы будете заставлять себя улыбаться, то сможете обмануть свой мозг и со временем начнете чувствовать себя более счастливыми». Джейкобс пробует подход «действовать так, словно...» на самых разных вещах – от изменения своей осанки до манеры вести себя так, словно полностью уверен в том, что делает. Когда Джейкобс ловит себя на том, что сомневается в каком-то проекте, то

спрашивает себя: «*Как поступил бы в этой ситуации оптимистичный, уверенный в себе человек?*» Понимая, что такой человек отбросил бы все сомнения и продолжил бы движение вперед, Джейкобс пытается сделать то же самое.

Экспериментирование можно и нужно применять при совершении не только мелких, но и радикальных изменений. Хороший пример – смена карьеры. Как пишет Эрминия Ибарра, преподаватель организационного поведения в международной школе бизнеса INSEAD в Фонтенбло, Франция, и автор книги «Обретая “я”: Неординарные стратегии, изменяющие карьеру», самый лучший способ найти новую карьеру заключается в том, чтобы задавать вопрос «*Что, если я попробую вот это?*», а затем быстро совершать соответствующие действия.

Ибарра отмечает, что это отчасти противоречит общепринятому мнению. Большинство людей полагают, что для выбора идеальной новой карьеры сначала нужно посвятить много времени исследованию и планированию и лишь потом приступать к каким-то действиям. Смена карьеры, отмечает она, часто подразумевает необходимость корпеть над книгами о самопомощи, беседовать с людьми, способными предложить дельный совет, и ждать знамения, которое покажет вам ваше «истинное “я”», – и только тогда вы сможете уверенно двинуться в новом направлении. Ибарра считает, что все это неправильно. «Нам нужно действовать», – говорит она. Как показали ее исследования, процесс изменения карьеры в реальной жизни обычно занимает около трех лет и редко проходит гладко. Как правило, он состоит из ряда проб и ошибок, а то место, где мы в конце концов оказываемся, часто удивляет нас самих. Но главное условие успеха заключается в том, чтобы начать «пробовать и учиться» как можно быстрее.

Ключевым шагом к успешной смене карьеры Ибарра считает проведение экспериментов. Она советует искать временные назначения, сторонние контракты, практику консультанта или работу по совместительству, чтобы приобрести опыт или освоить навыки, необходимые в новой отрасли. Хорошие возможности для экспериментирования могут предоставлять программы повышения квалификации руководителей и творческие отпуска. «Мы узнаем, какие мы на практике, а не в теории, проверяя себя в реальной жизни, а не заглядывая внутрь».

Создатель метода экономического стартапа Эрик Рис положил начало стремительно растущему движению, побуждающему компании заниматься тем же, что Ибарра советует делать людям, – экспериментировать, проверять новые идеи, чтобы посмотреть, какие из них работают, и быстро внедрять новые продукты и услуги, чтобы «пробовать и учиться».

Рис считает, что методику и философию экономического стартапа вполне можно применить к жизни отдельного человека. Базовые принципы остаются теми же. Когда вы начинаете новую карьеру, беретесь за креативный проект или проявляете инициативу в какой-то иной форме, вам приходится переключаться в режим стартапа – и в этой ситуации действуют правила экономического подхода. Задавайте себе как можно больше вопросов «Что, если?..», чтобы обнаруживать новые возможности, которые вы сможете опробовать. Придавайте форму этим идеям и отправляйте их в окружающий мир. Получайте информацию о том, что работает, а что нет. Одним словом, экспериментируйте.

## Что, если бы вы не могли потерпеть неудачу?

Одна из отличительных черт сильного вопроса заключается в том, что он быстро становится известным, и это в полной мере относится к вопросу, приведенному выше. Его популяризатором несколько десятилетий назад стал американский пастор и специалист по продуктивному мышлению Роберт Шуллер. Полная версия его вопроса звучала так: *«Что бы вы попытались сделать, если бы знали, что не сможете потерпеть неудачу?»*

В последние несколько лет этот вопрос переживает новый всплеск популярности, которым он обязан Регине Даган, бывшему руководителю Агентства по передовым оборонным научно-исследовательским проектам США, которая использовала его в своей получившей широкую известность речи на конференции TED. Кроме того, данный вопрос взял на вооружение влиятельный основатель проекта X-мобиля компании Google Себастьян Трун, который постоянно цитирует его на социальном новостном сайте Reddit.

Несмотря на то что этот вопрос не отличается новизной (и что некоторые считают его неправильным), он являет собой замечательный пример красивого вопроса, способного вдохновлять и разжигать воображение. К тому же он служит хорошим дополнением к рекомендации «произвести одно маленькое изменение», поскольку помогает перейти от скромных действий к масштабным проектам.

### **Что, если телевизионная драма сможет стать поводом для изменения реальной жизни?**

Когда в 2008 году закончился драматический телесериал «Прослушка», исполнительница одной из главных ролей актриса Соня Сон не захотела прощаться с Балтимором, где проходили съемки. Трудное детство пробудило в ней эмпатию к показанным в сериале страданиям людей, и ей захотелось оказать им посильную помощь. Поэтому она задалась вопросом: *«Что, если мы используем идею сериала в школе и предложим детям обсуждать свои жизненные трудности так же, как это делали его герои? Сможет ли это помочь им выйти за пределы своего “я”, чтобы посмотреть со стороны, как они принимают решения и что могли бы делать иначе?»* В 2009 году Соня стала основателем социальной программы «Перепрограммирование на изменения», посвященной реабилитации подростков, которые были вовлечены в преступную деятельность, и с удовлетворением убедилась в том, что обсуждение эпизодов сериала (наряду с другими упражнениями и уроками освоения жизненных навыков) действительно помогало трудным детям открыто рассказывать о своей жизни и менять представления о нравственности, причинно-следственных связях, важных решениях и последствиях.

Мы уже говорили о том, что компании иногда используют гипотетический вопрос «Что, если?..», чтобы на время снять ограничения, способные помешать амбициозному мышлению («Что, если бы затраты не были проблемой? Как мы могли бы действовать иначе?»). Те же самые принципы применяются, когда люди стремятся реализовать новые идеи или осуществить какие-то изменения в своей жизни. Самым серьезным препятствием в этих ситуациях часто становится страх потерпеть неудачу.

Когда я спросил Себастьяна Труна, почему вопрос *«Что, если бы вы не могли потерпеть неудачу?»* вызвал у него такой интерес, он ответил: «Люди терпят неудачи



главным образом потому, что испытывают страх перед ними». По словам Труна, главным моментом в его подходе к совершению радикальных изменений является «готовность быстро потерпеть неудачу и с радостью встречать неудачи. Инноваторы должны быть бесстрашными».

Эту же мысль постаралась передать участникам конференции TED Регина Даган в своей речи, посвященной вопросу о невозможности неудачи. «Если вы действительно зададите себе этот вопрос, то неизбежно почувствуете себя некомфортно», поскольку вам станет ясно, что боязнь неудачи «удерживает нас от попыток совершать великие дела... и жизнь становится скучной. Перестают происходить поразительные вещи». Но если вы сумеете преодолеть этот страх, то «невозможные вещи внезапно станут возможными».

Понимание того, что мы должны приветствовать неудачи, сначала стало популярным в Кремниевой долине, но в последнее время принцип «Неудача – это хорошо» получил всеобщее признание и даже прозвучал в речи Опри Уинфри на церемонии присуждения ученых степеней студентам Гарварда в 2013 году. Внезапное распространение этой идеи многими было воспринято критически. Один из авторов, пишущих для сайта Big Think, использовал для описания этого тренда термин «фетиш неудачи» и отметил, что неудачи, несмотря на их восхваление в прессе, на самом деле часто являются болезненными и опустошающими.

Тем не менее число сторонников призыва приветствовать неудачи продолжает расти. Питер Симс подчеркивает, что боязнь неудачи внушают нам начиная с раннего возраста: «Родители ждали от вас все новых и новых достижений – в спорте, учебе, скаутской деятельности или работе. Учителя наказывали вас за “неправильные” ответы». Все стало еще хуже, когда вы вступили в мир бизнеса, где, по словам Симса, «современный индустриальный менеджмент по-прежнему считает своей главной задачей снижение рисков и предотвращение ошибок».

Тем временем в секторах, связанных с предпринимательством и творчеством, неудача считается неизбежным – и часто весьма полезным – шагом на пути к творчеству и новаторству. Изобретатель Eyewriter Мик Эбелинг отмечает: «Когда мы терпим неудачу, я начинаю смеяться. Это почти то же самое, что отметить галочкой очередной пункт плана: мы радуемся, что он пройден. Теперь мы находимся намного ближе к цели».

Опытные творцы знали это всегда. Поэт Джон Китс писал: «В определенном смысле неудача открывает прямой путь к успеху, поскольку каждое открытие того, что является ложным, заставляет нас искренне искать правду». Те, кому неудобно смеяться над неудачей, могут начать с постановки вопросов о ее природе и о том, как мы ее воспринимаем: *«Какое значение неудача имеет для меня: я считаю ее конечным пунктом пути или временной стадией процесса?»*, *«Как я отличаю приемлемую неудачу от неприемлемой?»*, *«Смогу ли я использовать продуктивные мелкие неудачи как средство, помогающее избежать разрушительных крупных неудач?»* (Не все неудачи равнозначны – и не все помогают продвигаться вперед. Некоторые могут становиться окончательными поражениями.)

Автор, блоггер и предприниматель Джонатан Филдс получил положенную долю неудач и еще большую долю успехов. На основании этого опыта он разработал ряд интересных идей относительно вопросов о возможности потерпеть неудачу, которые мы должны задавать себе сами.

К вопросу *«Что, если бы вы не могли потерпеть неудачу?»* Филдс относится

скептически: «Он предлагает выдуманый сценарий. Меня больше интересует возможность провести людей через цепочку вопросов, которые придадут вам силу, необходимую, чтобы действовать, осознавая реальную вероятность того, что вы *можете* потерпеть неудачу».

Филдс считает, что новое предприятие нужно начинать с рассмотрения возможности неудачи, используя следующий вопрос:

*«Если я потерплю неудачу, то как я от нее оправлюсь?»*

Филдс отмечает, что мысли о неудаче часто являются размытыми и преувеличенными – мы боимся даже думать о ней. Он советует каждому, кто берется за рискованное дело, визуально представить, что реально произойдет в случае неудачи и что нужно будет сделать, чтобы подняться после падения.

Это поможет ясно понять, что неудача редко бывает полной. Вернуться назад можно почти всегда, и когда вы это поймете, то сможете двинуться дальше с большей уверенностью. Психолог и автор книг по когнитивной терапии Джудит Бек рассказала мне, что в работе с пациентами использует подобный вопрос: *«Если случится самое худшее, как я смогу с этим справиться?»* Согласно ее объяснению, «беспокойство людей слабеет, когда они знают, что сумеют пережить свой самый сильный страх и что у них есть внутренние и внешние ресурсы, которые помогут им через него пройти».

По мнению Филдса, нам следует задать еще один важный вопрос:

*«Что, если я ничего не сделаю?»*

Он помогает осознать, что желание произвести значительное изменение часто вызвано *потребностью* что-то изменить – и если мы не двинемся вперед, то наверняка пожалеем о том, что остались на месте. Любая существующая проблема может усугубиться. «Отойти в сторону невозможно», – говорит Филдс. Жизнь такова, что если вы не будете продвигаться вперед, то станете пятиться назад.

И наконец, Филдс советует вам спросить себя:

*«Что, если я добьюсь успеха?»*

«Это важно, потому что наш мозг запрограммирован таким образом, что мы автоматически начинаем фокусироваться на негативном сценарии, – говорит Филдс. – Поэтому, чтобы дать разуму шанс настроиться на что-то позитивное, на то, что будет реально побуждать к действию, а не вводить в ступор, очень полезно ясно представить, как будет выглядеть успех в этом предприятии». Другими словами, создайте для себя сильный стимул, побуждающий пойти на риск неудачи.

Необычный подход к вопросу Шуллера предложил блоггер и автор книги «Стартап за \$100» Крис Гильбо. «Вместо того чтобы думать, что вы сделаете, если будете знать, что не сможете потерпеть неудачу, – пишет Гильбо, – может быть, лучше спросить: *“Что действительно стоит сделать независимо от того, что вас ждет – неудача или успех?”*»

## Как мы могли бы открыть крышку и размешать краску?

Рассмотрение вопроса Гильбо о том, что стоит сделать, даже рискуя потерпеть неудачу, указывает на трудности, ради которых стоит заниматься такими инвестициями, разжигает воображение, вызывает искренний интерес и сближает людей. Ныне покойная общественная активистка Фрэнсис Пивей преуспела в том, что она считала «стратегическим опросом», а я назвал бы спрашиванием с открытым разумом и заботливым сердцем. Спрашивание Пивей оставило след в самых отдаленных уголках мира: в трущобах Бангкока, в раздираемой войной Боснии, в водах индийской реки Ганг и на ее второй родине, в городе Окленд.

Фрэнсис Пивей (которая умерла в 2010 году) была, мягко выражаясь, эксцентричной особой. Эта огромная, брызжущая весельем женщина иногда вела себя так, словно играла в комедии абсурда (после знакомства с ней в 1998 году австралийский журналист Дэвид Лезер написал, что, когда она хохотала, «у нее колыхались бока, ходила ходуном грудь, шевелились уши и тряслись щеки»). Однако это не мешало ей полностью посвящать себя общественной деятельности. Во время путешествий Фрэнсис возила с собой самодельную табличку, которую поднимала над головой в залах ожидания на железнодорожных вокзалах и других местах скопления людей. На ней было написано: «америка готова слушать».

Это был странный прием, но он работал: люди подходили к Пивей, иногда с опаской, чтобы узнать, что ей нужно. За несколько десятков лет она провела тысячи таких опросов. «Я отшлифовала свою технику опроса, – рассказала она Лезеру, – задавая открытые вопросы, которые вытягивали из людей откровенные мнения и истории, – вопросы типа *«Что и как вы хотели бы изменить в своей жизни?»*».

Пивей верила, что использование правильных вопросов – открытых, интересных, порой слегка провокационных, но только не оценочных – позволяет вести конструктивный диалог с людьми, чья культура, политические взгляды и темперамент сильно отличаются от ваших. Такие вопросы способны обходить барьеры между людьми и находить точки соприкосновения. В конце концов, если опрос и дискуссия заходили достаточно глубоко, они могли способствовать разрешению конфликтов и проблем.

Пивей использовала свой метод «стратегического опроса» для работы над самыми разными проблемами. Как отмечалось в одном информационном сообщении, она помогала тайским проституткам, которым грозило изгнание из города, участвовала в программе раздачи еды бездомным в Осаке, добилась пересадки ботанического сада в хорватском городе Дубровник и даже помогла калифорнийским скейтбордистам, которых выгоняли из их любимых мест для катания. Одним из ее самых интересных проектов была кампания по привлечению общественного внимания к вопросу очищения реки Ганг. Для того чтобы лучше понять суть проблемы, она задавала местным жителям вопросы типа:

*«Какое чувство вызывает у вас состояние реки?»*

*«Как вы объясняете состояние реки своим детям?»*

Пивей говорила, что она тщательно подбирала формулировки, пытаясь не использовать слово «загрязнение» (которое могло обидеть людей, считавших реку священной), и вместо него строила вопросы и дискуссии вокруг «проявления заботы о реке». Она понимала, что людей ошеломляла масштабность задачи, поэтому начала увязывать вопросы с более

далекой, пока еще не достигнутой целью:

*«Как вы готовите своих детей к тому, что им придется очищать реку?»*

Когда Пивей задавала вопрос в такой форме, людям приходилось признаваться, что они ничего не делали в этом отношении. «Они любили реку, любили своих детей, и отсутствие ответа на этот вопрос вызывало у них тревогу, которую нельзя было долго терпеть, – писала Пивей. – Диссонанс был слишком велик».

В результате родители организовали конкурс детских рисунков на тему состояния реки. Рисунки были выставлены в общественных местах, чтобы «взрослые увидели то, что видят дети, и им стало стыдно». Впоследствии этот конкурс стал крупным ежегодным событием. Но, как отметила Пивей, идея исходила не от нее – инициаторами стали сами местные жители – хотя, похоже, искрой, которая пробудила в них активность, стал вопрос Пивей.

Для самой Пивей вопросы служили чем-то вроде рычага, позволяющего отодрать присохшую крышку от банки с краской. «Если у нас появляется более длинный рычаг, или более динамичный вопрос, – писала она, – то его можно использовать, чтобы тщательно перемешать содержимое банки». В этой метафоре под содержимым понимаются идеи и ответы, которые находятся в головах у людей. Их нужно лишь немного взболтать, чтобы помочь этим мыслям соединиться. Но, помимо прочего, подход Пивей к спрашиванию позволяет устранить разобщенность, вызванную различием культур или взглядов, что кажется особенно актуальным в сегодняшнем поляризованном мире.

### **Что вы готовы сделать, чтобы помочь себе?**

Пастор библейской церкви Джоэл Ван Дайк хотел достучаться до молодых обитателей Бэдлэнда, погрязшего в наркотиках района Филадельфии, но в течение многих лет не мог выяснить, как это сделать. Однажды наткнувшись на высказывание Эдварда Каммингса о «красивых вопросах», Ван Дайк попробовал использовать спрашивание как инструмент для налаживания контакта. Вместо того чтобы говорить ребятам, что он знает, в чем они нуждаются, решил спросить: *«Что вы готовы сделать, чтобы помочь самим себе?»* Готовность Ван Дайка погрузиться в атмосферу общины и задавать этот вопрос привела к поразительному разговору. Молодые члены общины (включая главарей банд) рассказали ему, что им очень хотелось иметь место для игры в гандбол, но их не пускали в местные спортзалы. «Организуйте большой турнир по гандболу, – сказали они Ван Дайку, – и мы приведем всех своих друзей». Церковь Ван Дайка стала спонсировать проведение четырех турниров в год, которые заодно служат пастору дополнительной трибуной для его проповедей.

Когда люди рассматривают вопрос под совершенно разными углами, ни одна из сторон не должна пытаться навязать свой ответ другой. В этом случае диалог либо превратится в спор, либо вообще закончится. Возможно, единственный способ выйти из тупика, куда нас заводят спорные вопросы, заключается в том, чтобы на время отложить декларативные заявления и подумать вот о чем:

*«Если мы еще не пришли к взаимопониманию относительно ответа, то, может, сумеем хотя бы договориться о вопросе?»*

Бывший рекламщик Йон Бонд, ставший общественным деятелем, вместе со своей женой

Ребеккой недавно организовал движение, выступающее против насилия с применением огнестрельного оружия. Они создали его в ответ на происшедшее в 2012 году массовое убийство в начальной школе города Ньютаун, штат Коннектикут. Группа активистов пытается перевести дискуссию вокруг закона о контроле над оружием в формат вопроса *«Как мы можем спасти жизни?»*.

«С помощью вопросов мы добились взаимопонимания между людьми, владеющими и не владеющими оружием», – рассказал мне Бонд. Вот несколько вопросов, по которым люди могли достичь согласия:

*«Волнует ли вас проблема насилия с применением огнестрельного оружия?»*

*«Согласны ли вы, что владельцы оружия должны нести ответственность за его применение?»*

«Разумеется, ответы на эти вопросы были положительными, – сказал Бонд, – а вот утверждения типа “Владельцы оружия обязаны повысить степень своей ответственности” вызвали неоднозначные, осторожные ответы». По мнению Бонда, вопросы должны быть «словесным эквивалентом разрешения конфликтов без применения насилия». Единственный способ повысить шансы на успех в решении острых вопросов, поляризующих общество, заключается в том, чтобы привлекать людей с обеих сторон, «а не в том, чтобы приводить их к повиновению силой». Вопросы, если их правильно сформулировать, могут демонстрировать уважение к обеим сторонам, приглашать к участию и способствовать конструктивному диалогу. Бывший рекламщик Бонд описывает этот подход как «умение тянуть вместо того, чтобы толкать. Этого нельзя сделать без использования вопросов».

Как отмечали Пивей и Бонд, эти вопросы обязаны учитывать особенности культуры, быть пронизательными, уважительными и привлекательными. Это может потребовать проведения контекстного поиска со стороны тех, кто задает вопросы. Подход, использованный Фрэнсис Пивей и специалистом по пересечению границ Жаклин Новоград, показывает, что для этого лучше всего погрузиться в мир людей, чьи взгляды отличаются от ваших, «посидеть с ними на полу» и постараться увидеть проблемы с их точки зрения.

За неимением возможности это сделать нам следует прислушаться к совету одного из создателей Facebook Криса Хьюза, который в своей недавней речи на церемонии вручения дипломов призвал выпускников государственного университета Джорджии «сформировать привычку, которая поможет вам выбраться из вашего кокона. Следуйте за теми, с кем вы спорите в Twitter».

Хьюз, несомненно, согласен с тем, что нам нужно ставить под вопрос взгляды тех, с кем мы не соглашаемся, но делать это нужно с открытым, пытливым разумом:

*«Почему они видят эту проблему именно так?», «Почему я вижу ее иначе?», «Какими предположениями каждый из нас руководствуется в своих действиях?»*

В связи с этим настоятельно рекомендуется задавать другой вопрос, предложенный одним из ведущих инженеров Microsoft Майклом Корнингом, который рассказал мне, что полагается на него в работе и в жизни:

*«Какова вероятность того, что я ошибаюсь?»*

Как отмечает Корнинг, если время от времени брать тайм-аут, чтобы поразмышлять над данным вопросом, это позволит контролировать нашу естественную склонность быть

чрезмерно уверенными в собственных взглядах. Помимо прочего, это поможет избежать разного рода проблем у вас дома, например ожесточенных споров, которые начинаются с ложных обвинений в том, кто переложил в другое место ключи от машины.

Эмпатическое спрашивание, способное помочь в преодолении пропасти между взглядами на вопросы, вызывающие раскол, может помочь переступить через порог, чтобы улучшить отношения с самыми близкими людьми: старым другом, соседом, коллегой, братом, тещей, старшим сыном – с кем угодно. Спрашивание в различных формах можно применить, чтобы лучше понять трудности в отношениях и начать пробовать возможные «лекарства». Если мы возьмем поднятый ранее гипотетический вопрос («*Почему с моим тестем так трудно ужиться?*»), то его необходимо проверить на наличие ложных предпосылок путем постановки под вопрос самого вопроса («*Так ли это? Неужели нет никого, кто с ним легко уживается?*»). Если он отлично ладит с другими людьми, в том числе, скажем, с другим своим зятем примерно вашего возраста, тогда самым лучшим вопросом «*Почему?*» окажется следующий: «*Почему моему тестю так трудно ужиться со мной?*»

К этому можно добавить несколько других «*Почему?*», которые помогут провести контекстный поиск:

*«Почему я считаю, что мы плохо ладим?»*

*«Почему я хочу это изменить?»*

*«Почему отношения с другим зятем складываются у него лучше (и могу ли я извлечь из этого урок)?»*

Ответы на данные вопросы могут создать благодатную почву для рассмотрения последующих предположений «*Что, если?..*» («*Что, если мы сможем встретиться в более спокойной обстановке, а не только на сумбурных встречах всей семьи?*») и стратегий «*Как?*» («*Как я смогу уговорить его на такую встречу? Может, пригласить его посмотреть важную игру на новом телевизоре с большим экраном?*») Применение этой методики поможет разделять проблему отношений на части, смотреть на вещи с точки зрения другого человека и использовать тактичное спрашивание, чтобы деликатно предлагать возможные идеи и решения.

Поиск общего языка – ключ к улучшению отношений с людьми. Если речь идет о вашей семье в целом, то, возможно, вопросы придется задавать вместе. Брюс Фейлер, автор книги «*Секреты счастливых семей: Мужской взгляд*», сумел значительно улучшить отношения в своей семье, просто выделив время для регулярных еженедельных встреч, на которых каждый раз все собравшиеся обсуждали одни и те же три вопроса:

*«Что хорошего произошло в нашей семье на прошлой неделе?»*

*«Что мы могли сделать лучше?»*

*«Над чем мы будем работать на следующей неделе?»*

Развивая идею, выдвинутую выдающимся экспертом по организационному управлению Стивеном Кови, Фейлер предлагает семьям составлять свои собственные заявления о миссии, подобные тем, что используются компаниями. Идея объединения семьи вокруг общей цели, несомненно, хороша, но я считаю, что *вопрос* о миссии вызовет больше энтузиазма, чем *заявление*. Миссию семьи можно, например, выразить так: «*Как наша семья могла бы приносить больше пользы общине?*» или «*Как мы могли бы продолжить традиции наших предков?*»

Большую пользу может принести совместное выяснение того, какой вопрос мог бы поставить самую значительную, увлекательную и многообещающую цель для всей группы. Занимаясь поисками такого вопроса (как в группе, так и самостоятельно), вы не захотите сделать необдуманный выбор.

## Как найти свой красивый вопрос?

Когда в 2008 году Дуг Раух завершил успешную карьеру в должности президента сети супермаркетов Trader Joe's, он мог просто уйти на покой и играть в гольф. Но так же, как многих других людей, Рауха не устраивал традиционный образ жизни пенсионера. «Я считаю, что многие из нас находят смысл жизни, когда начинают заниматься чем-то более важным, – сказал Раух. – Если вы удачливы в жизни, тогда вам, возможно, пора перейти из одной важной области – вашей карьеры – в другую».

Но как он собирался найти эту новую «важную область»? Раух не был уверен в том, что делал, но когда он приступил к поиску, то услышал о гарвардской программе предоставления стипендий и грантов для привлечения ушедших на пенсию руководителей бизнеса к перспективным проектам и инициативам. Программа была основана на логичном предположении, что опытные, способные пенсионеры охотно согласятся принять участие в работе над серьезными вопросами. Пенсионерам предлагались курсы подготовки и университетские источники информации для выбора конкретных интересных задач, но каждый участник, включая Рауха, должен был сам найти проблему, которой он хотел бы заняться.

«Я начал рассматривать множество разнообразных проблем, но все время возвращался к идее “Делай то, что лучше всего знаешь”, – вспоминает Раух. – А я лучше всего знал сферу продуктов питания». Кроме того, он сознавал, что в Америке пятьдесят миллионов людей голодают.

В процессе обдумывания этой проблемы Раух многократно прошел через циклы различных «Почему?», «Что, если?..» и «Как?» (Раух не был новичком в искусстве спрашивания: он практиковал и оттачивал его в Trader Joe's, поскольку считал, что «спрашивание лежит в основе инноваций»).

Он начал с вопроса: *«Почему сложилась ситуация, когда каждый шестой житель нашей страны голодает?»*

По мере того как Раух продолжал контекстный поиск сути проблемы, тайна обрастала другими вопросами. Обнаружив, что голод и ожирение иногда существуют бок о бок, он задался вопросом: *«Как может человек, страдающий ожирением, быть голодным?»* В ходе работы над ним Рауху пришлось отвергнуть ряд общепринятых мнений, в частности о том, что голод является результатом нехватки калорий в рационе. Реальная причина голода заключается в том, что люди с ограниченными средствами склонны набивать желудок пищей, несущей пустые калории. «Когда у вас в кармане всего три доллара, вы получите гораздо больше калорий, если потратите их на чипсы и содовую», – сказал мне он. Но, поскольку в этих продуктах почти отсутствуют питательные вещества, вы все равно останетесь голодными.

Самый болезненный вопрос породило осознание того, «что 40 процентов полученной сельхозпродукции не попадает в желудок американского потребителя, – рассказал Раух. – И, конечно, это заставляет вас задуматься: *“Почему так много хорошей еды оказывается на помойке?”*»

После этого Рауху пришлось провести небольшое соединительное изыскание: «Когда начинаешь складывать одно к одному, вскоре приходишь к вопросу: *“Что, если бы ты смог использовать одну проблему для решения другой?”*»



Как специалист по супермаркетам он знал одно место, где еды было вдоволь, – на прилавках крупных магазинов, – и это привело его к вопросу: *«Как нам заполнить едой из супермаркетов продуктовые пустыни<sup>[8]</sup>?»*

В итоге Раух нашел потенциальное решение – создать предприятие общепита, которое будет с огромной скидкой скупать у владельцев супермаркетов и производителей неиспользованные продукты с истекшим сроком реализации, готовить из них питательные комплексные обеды навынос и предлагать их по смешным ценам на крупном крытом рынке в Бостоне.

К середине 2013 года Раух успел многое сделать для воплощения идеи в реальность. Он собрал деньги, необходимые для запуска предприятия, нашел подходящее помещение, стены которого планируется украсить творениями местных художников-граффитистов, чтобы передать атмосферу района. Раух надеется, что его продуктовый рынок будет обладать притягательностью супермаркетов Trader Joe's, вселяющих в покупателей уверенность в том, что они приобретают качественную еду по низкой цене. Кто-то может спросить: *«Почему бы не раздавать продукты даром?»* Раух проработал этот вопрос и пришел к выводу, что такая идея нежизнеспособна, неразумна с точки зрения бизнеса и, что самое главное, не всегда соответствует тому, чего на самом деле хотят люди. К бесплатной раздаче продуктов многие относятся с подозрением, а думать, что ты совершил выгодную покупку, нравится всем. Осознание этого факта породило еще один гипотетический вопрос: *«Что, если вместо бесплатной раздачи мы предложим сделку?»*

История Рауха пока еще не закончена – к моменту написания этих строк он прошел половину всегда сложной стадии «Как?» (*«Как мы откроемся? Как привлечем людей к нашим дверям? Как будем наращивать объемы?»*). Но его история служит хорошим примером того, как можно подойти к трудной задаче поиска красивого вопроса, над которым стоит потрудиться.

В ходе поиска своего вопроса Раух проявил смелость и амбициозность, выбрав одну из самых масштабных и тернистых проблем нашего общества. Он сделал это на том этапе жизни, когда по всем общепринятым понятиям нам следует отказаться от всего трудного и нового ради жизни в уютной и знакомой обстановке. Чтобы найти свой вопрос, Раух обратился к другим людям (создателям гарвардской программы предоставления стипендий и грантов) за помощью и советом. Кроме того, он огляделся вокруг, чтобы увидеть, в чем больше всего нуждается мир. Но вместе с тем он заглянул внутрь себя, чтобы спросить, что у него особенно хорошо получалось и как он сможет найти свежее и полезное применение этим навыкам.

Найти этот главный красивый вопрос, достойный применения ваших усилий, нелегко. Поэтому давайте сначала подумаем, *почему* этим стоит заниматься. У всех нас есть цели, планы, страстные желания, интересы и заботы. У каждого есть бесконечный список дел и тем для обдумывания, так почему мы должны добавлять к нему еще один серьезный, трудный вопрос, на который у нас нет готового ответа? Потому, что этот вопрос может стать движущей силой. У вас, как и у всех нас, есть списки вещей, которые нужно сделать, и целей, которых нужно достичь. Все они благополучно пылятся где-то в дальнем ящике. Но, если у вас появится захватывающий, интригующий вопрос, его будет трудно отложить в сторону или игнорировать. Выражаясь словами Дэвида Куперрайдера, сильный вопрос никогда не спит. Он может засесть в вашей голове так глубоко, что заставит вас работать над ним – как

осознанно, так и неосознанно.

### **Следует ли нам отказаться от концепции ухода на покой?**

Неуклонное старение беби-бумеров поднимает вопрос: *«Можем ли мы по-прежнему позволять такому большому количеству людей выходить на пенсию раньше семидесяти лет?»* И неужели уход на покой – это действительно самый приятный и продуктивный способ провести последние годы жизни? Глядя на рост населения старше шестидесяти лет, основатель движения Encore.org Марк Фридман спрашивает: *«Почему мы не можем превратить эту зависимость в изобилие?»* По мнению Фридмана, работники старшего возраста обладают ценным опытом и знаниями, которые можно использовать для создания «карьеры на бис» в некоммерческих организациях, благотворительных обществах и учебных заведениях, где постоянно возрастает потребность в людях с высокоразвитыми навыками. Движение Фридмана предлагает поддержку, помощь в поисках работы, гранты, учебники и курсы, помогая миллионам достигших пенсионного возраста беби-бумеров оставаться рабочей силой, крайне необходимой для осуществления перемен. Кроме того, он убежден, что мы должны поощрять людей всех возрастов составлять планы для периода «карьеры на бис», открывая индивидуальные целевые счета, созданные по образцу пенсионных счетов IRA, чтобы покрыть неизбежные расходы, связанные со сменой профессии и переучиванием.

Умение сформулировать личную проблему в форме вопроса обеспечивает и другие преимущества. Оно позволяет быть смелыми и оригинальными, потому что каждый может спросить что угодно. Вам не нужно быть признанным экспертом; от вас требуется лишь готовность сказать: *«Я собираюсь выйти со своим вопросом в реальный мир и посмотреть, что смогу там найти»*. Это намерение позволяет занять выгодное положение для создания идей и привлечения поддержки. Дело в том, что, когда вы приходите к людям с ответами, они склонны вас игнорировать или ставить вам палки в колеса, но, когда вы предлагаете замечательный вопрос, им очень трудно подавить в себе желание что-то посоветовать или помочь вам ответить на него. Все это помогает создать необходимую движущую силу. Вопросы (во всяком случае, правильные) служат рычагами, позволяющими сдвинуть с места решение проблемы, поэтому мастера изменений часто используют их в качестве отправной точки.

Вы можете спросить: *«Почему у меня должно появиться желание ограничиться одним вопросом? И если я на это соглашусь, то как мне найти тот вопрос, что подойдет лично мне?»* Выбор конкретного вопроса (максимум двух) позволит вам фокусироваться на нем достаточно долго, чтобы вы смогли добиться в работе над ним определенного прогресса. Инноваторы, чьи биографии я изучал, полны великих идей. У каждого есть сотня вещей, которые им хотелось бы совершить. Но они склонны делать это по порядку, чтобы полностью посвящать себя одной конкретной задаче.

Себастьян Трун сравнивает каждый свой проект с восхождением на гору. Начинать нужно с выбора объекта для восхождения, а затем позаботиться о том, чтобы выбрать гору, которая вам нравится, «а не просто гору, на вершине которой вы хотели бы оказаться», потому что, если повезет, «вы проторчите на ней несколько следующих лет».

Что касается выбора вопроса, то следует отметить, что в какой-то степени ваш вопрос

сам вас выбирает. Он вызывает у вас резонанс по какой-то неизвестной, понятной только вам причине. Красивым и достойным внимания его делает страсть, которую вы к нему испытываете. Ищите вопрос, который мы называем амбициозным, но побуждающим к действию, или, если воспользоваться определением физика Эдварда Виттена, вопрос, который достаточно труден, чтобы вызвать интерес, но достаточно реалистичен, чтобы породить надежду на него ответить. (Речь идет не о том, что вы должны найти ответы на все красивые вопросы. Сам Виттен, к примеру, так и не смог полностью ответить на свои вопросы о природе Вселенной, но рассказал мне, что работа над ними привела его к множеству других интересных открытий.)

Как показывают некоторые из приведенных в этой книге историй, люди находят самые подходящие для себя вопросы разными способами и в разных местах. Вы можете наткнуться на великолепный вопрос в результате несчастного случая, как Вэн Филлипс. Или, как Эдвину Лэнду, вопрос может достаться вам в виде неожиданного подарка от любознательного ребенка. Вопрос может стать результатом попытки справиться с бытовой проблемой, например с необходимостью платить за квартиру. Интересная особенность красивых вопросов заключается в том, что вам, возможно, не придется искать их где-то далеко. Часто они находятся прямо перед вами – в вашей компании или даже у вас в руке. Главное – увидеть их, но для этого, возможно, потребуется сделать шаг назад, изменить точку зрения, развить силу *вюжаде*.

Кроме того, красивые вопросы вы можете найти за пределами знакомой вам среды. Попытки Гэри Уайта ответить на масштабные вопросы водоснабжения, которыми занимается его некоммерческая организация Water.org, начались тогда, когда в студенческие годы он отправился на каникулы в Гватемалу и увидел там обитателей трущоб, страдавших от нехватки чистой воды. «Меня поразило осознание того факта, что я находился на расстоянии короткого перелета от Соединенных Штатов со всем их изобилием и видел перед собой детишек, набирающих в сточных канавах зараженную воду, которая могла их убить. Поэтому я просто не мог не задаться вопросом: *“Почему так много людей не имеют доступа к этой жизненно необходимой вещи, которую остальные воспринимают как должное?”*» Когда этот вопрос сформировался у него в голове, Уайт оказался «на крючке».

В сегодняшнем мире полным-полно так называемых дурных проблем<sup>[9]</sup>, которые наслаиваются вокруг красивых вопросов. Это означает, что где-то глубоко внутри каждой из таких острых проблем скрывается пока еще не обнаруженный красивый вопрос исключительной ценности. Если такой вопрос будет извлечен на поверхность, мы сможем яснее увидеть суть проблемы.

Можно взять любую сложную социальную тему и постараться сформулировать ее в форме вопроса. Здоровоохранение, голод, защита окружающей среды, уход за престарелыми – все эти и многие другие проблемы остро нуждаются в новых, более эффективных подходах, которые можно вывести на свет с помощью искусного спрашивания. Есть еще тема образования, которая проходит красной нитью через всю эту книгу, где можно найти массу фундаментальных вопросов, которые должны задавать не только преподаватели, ученики и новаторы в области образования, такие как Институт правильных вопросов, но и родители. Все мы знаем, что у родителей, которые не жалеют времени и сил на решение вопроса *«Как я могу привить ребенку привычку спрашивать?»*, больше шансов развить любознательность у детей, которые вырастут и станут изобретательными людьми, умеющими решать проблемы. Именно это и делает данный вопрос красивым и достойным внимания.

Красивый вопрос может также быть направлен на реализацию вашего собственного потенциала и превращение *вас самих* в более любознательного, более интересного человека. Когда я спросил Пола Беннетта из IDEO, есть ли у него его собственный красивый вопрос, он ответил: «Я постоянно задаю себе вопрос: *“Как мне сохранить вдохновение?”*»

Беннетт считает, что делать это его обязывает работа: «Как креативному директору, под чьим началом работает шестьсот человек, мне необходимо обеспечивать наличие у них вдохновения, но, чтобы справиться с этой задачей, я должен сам сохранять вдохновение». Он приучил себя регулярно отмечать и оценивать возникающее вдохновение. «Невозможно испытывать вдохновение постоянно, но в течение дня возникают моменты, когда я говорю себе: *“Остановись – сфотографируй этот момент в своем уме и запомни его”*. Я считаю, что нужно уметь контролировать себя в царящей у нас сумасшедшей атмосфере и быть способным выдерживать паузу, чтобы разглядеть в ней что-то интересное и значительное, чем можно поделиться с другими». Беннетт сортирует все эти моменты и делится самыми лучшими из них с сотрудниками IDEO, а также с обширной аудиторией читателей своего блога «Хроники любознательности».

Для многих из нас красивым, притягательным вопросом может стать один из вариантов того, о чем говорит Беннетт: *«Как нам самим постоянно находить вдохновение, чтобы мы могли вдохновлять других?»*

Этот вопрос необходимо задавать снова и снова, раз за разом. На него нет однозначного ответа, во всяком случае, для творческого человека, который желает постоянно расти, совершенствоваться и заниматься инновациями. Если вы скажете: *«Я нашел ответ: мне нужно продолжать делать то, что я делаю, и действовать так, как я действую»*, – это будет означать, что вы пытаетесь играть наверняка и, следовательно, рискуете потерять все, чего достигли.

*Держись подальше от ответов, но старайся жить в середине вопроса* – такое предупреждение написано на стене комнаты, где известный ирландский новеллист Колум Макканн пишет свои книги. Я спросил Макканна, что означает эта строка, и в ответ он написал в своем имейле: «Мы должны признать тот факт, что ответы довольно скучны. Нас, ирландцев, они приводят в ярость. Мы отвечаем на вопросы вопросами. Но, на мой взгляд, это хорошее состояние – быть слегка сбитыми с толку неожиданностями жизни».

Любопытно отметить, что красивые вопросы о работе (*«Почему нужно делать то, что мы делаем?»*, *«Что, если мы сможем перевести это в другое место и на другой уровень?»*, *«Как конкретно мы могли бы это сделать?»*) задают даже многие из тех, кто «добился успеха». Меня привело в восторг опубликованное New York Times в 2012 году интервью с киноактером Джейком Джилленхолом, где его спросили, почему он временно отказался сниматься в кино, чтобы сыграть сложную роль на театральной сцене. Джилленхол заявил, что его предыдущие звездные роли в кинофильмах, несмотря на успех, который они принесли, не помогли ему ответить на очень важный для него вопрос. «Я практически не прислушивался к себе, когда речь шла о проектах, в которых мне хотелось участвовать, – сказал он. – Мне нужно было выяснить, какого рода актером я хотел стать, и, двигаясь к этой цели, чувствовать себя уверенно». (Кроме того, Джилленхол сказал, что молодому киноактеру трудно заниматься таким самокопанием, поскольку «желание задавать вопросы не всегда приветствуется в Голливуде, где, похоже, все знают, что делают».) Наверное, актер Бен Аффлек, который занялся режиссурой, тоже пережил такой момент спрашивания, когда

решил снять свой фильм «Операция “Арго”», удостоенный Оскара. К тому времени он уже снял два фильма и доказал себе, что способен быть режиссером. «После этого, – сказал Аффлек репортеру, – вопрос стал звучать так: “Теперь ты знаешь, что тебе это по силам. Пора подумать: что я хочу сказать людям?”»

*«Что я хочу сказать людям?», «Почему это необходимо сказать?», «Что, если я смогу сказать это так, как не говорил никто раньше?», «Как я смог бы это сделать?» – действительно красивые вопросы для любого возраста.*

Когда вы найдете свой красивый вопрос, уделите ему достаточно времени. Если этот вопрос действительно достоин рассмотрения, тогда он, скорее всего, будет смешанным, неприятным, изнурительным. Если вы увязнете, последуйте совету Жаклин Новограц: «просто попытайтесь перейти к следующему вопросу». Раздробите свой крупный вопрос на несколько мелких и работайте над ними. Продолжайте повторять циклы «Почему?», «Что, если?..» и «Как?», стараясь проводить через них абсолютно все – даже то, что вы не можете сдвинуться с места.

Не бойтесь изменять свой вопрос, даже если придется немного сузить его или уменьшить значимость. В других случаях вам может потребоваться сделать его шире или включить в него дополнительные элементы, превратив в сложный вопрос (который может стать громоздким, но останется красивым). Позаботьтесь о том, чтобы вывести свой вопрос на прогулку и сводить в музей. Выделите время и место для вдохновения, которое, как отмечает Вэн Филлипс, накатывает неожиданными волнами. Занимаясь инновациями, «вы действуете как серфер, который терпеливо дожидается прихода хорошей волны», – говорит Вэн (да, на созданном им протезе он занимается серфингом и бегом). Вы не знаете, когда придет волна, то есть когда сформируются эти непредсказуемые связи в нижних областях мозга, но вы должны быть к этому готовы. Если вы недостаточно обдумали свой вопрос – пусть вы даже его не задали, – то эти связи вряд ли сформируются и волна не материализуется никогда.

Вы можете обнаружить, как это бывает со многими спрашивающими, когда они начинают углубляться в проблему, что вещей, которые вы можете узнать, намного больше, чем предполагали вначале. Не бойтесь обнаружить, что очень многого не знаете. Тьма незнания всегда окружала вас. Вы просто не подозревали, насколько широко она простирается, пока не начали направлять на нее прожектор своих вопросов. Мастерам задавать вопросы нравится это великое неведение – они считают его землей неисчерпаемых возможностей в плане творчества и инноваций. Нейробиолог Стюарт Файрстейн считает, что все мы должны научиться такому восприятию, и с этой целью предлагает следующий красивый вопрос: *«Что, если мы станем культивировать незнание, вместо того чтобы его бояться?»*

Если мы решим этим заняться, нам понадобятся садовые инструменты, включая один особенный, который поможет нам копать, разрыхлять, сажать, ухаживать и выращивать.

*«Что, если этот инструмент все время находился прямо здесь, в вашем заднем кармане, с самого детства?»*

# Выражение благодарности

Прежде всего я хочу поблагодарить Джорджа Гибсона – редактора этой книги из издательства Bloomsbury. В наши дни, к сожалению, редакторы все реже проявляют к книгам подлинный интерес, который выходит за рамки общих советов и исправления опечаток в тексте. Джордж с самого начала предупредил меня, что он «дотошный редактор», и это на самом деле так. Джордж проанализировал каждую строку рукописи, уплотняя текст, уточняя формулировки и задавая вопросы. Благодаря этому книга стала намного лучше. Спасибо Джиму Левину – моему агенту, который поверил в идею книги о вопросах и предложил несколько ценных советов, когда я составлял заявку на публикацию. Кроме того, Джим познакомил меня с Джорджем, и я очень благодарен ему за это.

Эта книга началась как сайт [AMoreBeautifulQuestion.com](http://AMoreBeautifulQuestion.com), где я поместил просьбу ко всем желающим помочь мне в работе над ней. К моей радости, откликнулось много людей, предложивших безвозмездную помощь в качестве членов моей исследовательской команды. В числе первых были Харви Ричардс, Филип Хоуэлл, Джастин Хэмилтон, Ларри Руин, Кэти Ортвейн, Лана Римбойм и Сид Рамнарас. Хочу особенно поблагодарить тех добровольцев, которые не жалели времени и усилий на записывание историй и обмен идеями.

Что касается сбора историй о вопросах, мне особенно помогла видная исследовательница Сьюзан О'Брайен.

Спасибо всем, кто согласился дать мне интервью. Мне хорошо знакомы роли журналиста и автора книг, и я знаю, какое важное различие между ними проявляется в процессе исследования. Когда ты звонишь от имени *New York Times* или журнала *Wired*, люди обычно соглашаются на интервью, потому что оно сулит им известность. Но когда ты говоришь: «Я пишу книгу», – тогда все зависит от доброты незнакомых тебе людей. Тем, кто дает интервью, надеяться особо не на что. Они не знают, будет ли книга когда-нибудь написана и станет ли кто-нибудь читать ее после выхода из печати. Так что, на мой взгляд, они соглашаются на интервью лишь тогда, когда их действительно интересует идея книги и они искренне хотят помочь автору.

Учитывая этот факт, я выражаю бесконечную благодарность всем, кто не пожалел своего драгоценного времени на обсуждение темы спрашивания, включая таких выдающихся мастеров постановки вопросов, как доктор Кен Хейлман, Гретхен Рубин, Айрин Ау, Джон Биленберг, Себастьян Трун, Джек Андрака, Джонатан Филдс, Чэньбо Чжун, Дуг Раух, Тиффани Шлейн, Дэвид Куперрайдер, Джон Сили Браун, Роко Белич, Крис Янг, Эй Джей Джейкобс, Стивен Тоболовски, Гэри Уайт и Жаклин Новограц.

Роберт Бертон, Срикант Сринивас, Доминик Рэндольф, Джошуа Аронсон, Стюарт Мостофски, Эрик Мэйзел, Мик Эбелинг, Майкл Корнинг, Йон Бонд, Стив Берку, Эдвард Виттен, Колум Макканн и Келли Карлин, спасибо вам за ценный вклад в мою книгу.

Я очень признателен руководителям медиалаборатории при Массачусетском технологическом институте Тоду Макову и Йойчи Ито, а также ее бывшему директору Фрэнку Моссу. Спасибо выдающимся представителям Гарвардского университета Тони Вагнеру, Полу Харрису, Полу Боттино и Клейтону Кристенсену. Благодарю за огромную помощь блестящего писателя Уильяма Дересевича из Йельского университета. Спасибо профессору Стэнфордского университета Бобу Сагтону за вдохновение, связанное с его идеей «вюжаде».

Неоценимую помощь мне оказывали многие компании, начиная с IDEO, и я очень признателен Тиму Брауну, Полу Беннетту и Фреду Дасту. Я в неоплатном долгу перед Дэвидом Шервином из Frog Design и бывшим креативным директором Frog Люком Уильямсом. Благодарю Дебру Франс из компании W. L. Gore, Джо Геббиа из Airbnb, Джима Хакетта из Steelcase, Кейси Шихана из Patagonia, Рона Шаича из Panera и Эрика Брауна из IBM.

Отдельная благодарность – выдающимся бизнес-консультантам и мастерам задавать вопросы, таким как Кит Ямасито, Эрик Рис, Дев Патнаик, Тим Огилви, Джек Бергстранд и сотрудники Института Питера Друкера.

Я бесконечно признателен за большое количество времени, которое провели в беседах со мной такие замечательные и вдохновляющие личности, как Мин Басадур, Вэн Филлипс, Чарльз Уоррен, Дэвид Корд Мюррей, Рэнди Комисар, Гаури Нанда, Дебора Мейер и Хэл Грегерсен.

Хочу упомянуть и тех, кто уделял мне свое время, но не был упомянут в книге: Джеффа Дина из Intellectual Ventures, Наоми Симсон и Денниса Бартелса из музея «Эксплораториум» и Оливера Беркмана.

Я чрезвычайно благодарен Институту правильных вопросов и его создателям Дэну Ротстейну и Луз Сантане. Их благородная миссия обучения людей искусству спрашивания приносит поистине неоценимые плоды.

Также считаю своим долгом выразить признательность людям, у которых я черпал вдохновение на всех этапах формирования этой книги: дизайнеру Брюсу Мау, чей принцип «Задавайте глупые вопросы» стал для меня отправной точкой; дизайнеру Брайану Коллинзу, который первым заметил, что глупые вопросы тоже можно (в некоторых случаях) считать красивыми; и основателю TED Солу Вурмену, ставшему первым мастером задавать вопросы, который дал мне интервью (и поставил под вопрос большинство моих вопросов).

Спасибо журналам Fast Company и Harvard Business Review за публикацию ряда моих ранних постов и статей на тему спрашивания. Кроме того, хочу назвать несколько изданий и сайтов, которые предоставляли мне исключительно ценные материалы для обработки: электронный журнал Fast Company, который выполняет колоссальный объем работы по освещению инноваций; Brain Pickings, поразительный сайт Марии Поповой для всех, кто интересуется творчеством; журнал Wired и, разумеется, New York Times, где впервые были помещены некоторые из включенных в книгу историй о вопросах (особая благодарность – обозревателю Times Адаму Брайанту, чья колонка «Угловой офис» предоставила мне множество замечательных наводок на известных руководителей бизнеса, практикующих использование вопросов).

Спасибо Marmaduke Writing Factory – коллективу нью-йоркских авторов, членом-основателем которого являюсь я сам. Я высоко ценю поддержку собратьев по перу, Боба Салливана, Деборы Щупак, Кэйт Бафорд, Мерилин Джонсон, Мэри Мерфи и Айрин Левин. Я очень признателен Джону Криско и Нэнси Росанофф – владельцам прекрасного особняка, где мы работаем над рукописями. Я навечно останусь в долгу перед двумя членами нашей группы писателей, Джозефом Уоллесом и Бенджамином Чивером, которые всегда находились там, чтобы предложить совет или просто послушать.

Благодарю семейства Бергеров и Келли за поддержку и воодушевление. И в первую очередь спасибо Лауре Келли, моему творческому партнеру в работе и в жизни. Она приняла самое активное участие в работе над этой книгой: помогла оформить идею и выбрать стиль,



применяла свои блестящие редакторские навыки и проделала потрясающую работу по созданию сайта AMoreBeautifulQuestion. Когда книга была закончена, она использовала свои знания в области медиамаркетинга, чтобы помочь мне распространить информацию о книге по всему миру. Она делала все, что было нужно, – мне даже не пришлось ни о чем просить.



## Об авторе

Уоррен Бергер проводил беседы с сотнями известных всему миру инноваторов, предпринимателей и творческих мыслителей, чтобы узнать, как они задают вопросы, генерируют оригинальные идеи и решают проблемы. Его публикации и материалы исследований на тему спрашивания и инноваций регулярно появляются в журналах Fast Company, Harvard Business Review и Wired. Он автор получившей международное признание книги «Проблеск» («Glimmer»), посвященной глубокому анализу творческого мышления, которую журнал BusinessWeek назвал одной из лучших книг года об инновациях и дизайне. Бергер часто появляется на телеэкранах в качестве гостя таких программ, как Today Show канала NBC, World News канала ABC и других. Посетите его сайт [www.AMoreBeautifulQuestion.com](http://www.AMoreBeautifulQuestion.com).

---

---

**notes**



Чак Клоуз (род. 1940) – современный американский художник, один из крупнейших представителей фотореализма. – *Прим. перев.*

TED (аббревиатура от англ. Technology Entertainment Design – Технологии, развлечения, дизайн) – частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего своими ежегодными конференциями, проводившимися с 1984 года в Монтерее. С 2009 года проходят в Лонг-Бич. – *Прим. перев.*

Джон Дьюи (1859–1952) – американский философ и педагог, представитель прагматизма. – *Прим. перев.*

Жан Пиаже (1896–1980) – швейцарский психолог и философ, известен работами по изучению психологии детей, создатель теории когнитивного развития и философско-психологической школы генетической психологии. – *Прим. перев.*

Теодор Сайзер (1932–2009) – американский педагог, автор образовательной реформы в США, основатель Коалиции обязательных школ. – *Прим. перев.*

UX-дизайн – дизайн, основанный на комплексном подходе к взаимодействию пользователя с любыми интерфейсами. – *Прим. перев.*



Карпул или автопул – форма кооперации автовладельцев, каждый из которых по очереди возит остальных на работу на своей машине. Приобрела популярность во время нефтяного кризиса 70-х годов. – *Прим. перев.*

Термином «продуктовые пустыни» обозначаются районы крупных городов, жители которых не имеют собственного автомобиля и поэтому ограничены в доступе к разнообразным и дешевым продуктам. Супермаркеты, как правило, располагаются на окраинах, что не составляет проблемы для владельцев автомобилей. В отсутствие больших супермаркетов поблизости бедные слои населения продуктовых пустынь вынуждены покупать продукты в небольших магазинах, где цены существенно выше. – *Прим. перев.*

Дурная проблема – сложная социальная проблема, которая не имеет очевидного и простого решения, поскольку тесно связана с другими проблемами, характеризуется нелинейными зависимостями, неполнотой данных и т. д. Понятие ввели Хорст Риттел и Мелвин Веббер в 1973 году. – *Прим. перев.*