

Хэл Греггерсен
Вопросы – это ответы

Хэл Греггерсен

ВОПРОСЫ —
ЭТО
ОТВЕТЫ

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

«Хэл Греггерсен. Вопросы – это ответы. Как искать прорывные идеи и решать сложные проблемы на работе и в жизни»: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019
ISBN 978-5-00146-201-9

Аннотация

«Секрет правильного ответа – четко сформулированный вопрос», – такую мысль развивает гуру инноваций и лидерства Хэл Греггерсен в своей книге «Вопросы – это ответы». В ней он рассказывает, как применять эту простую истину в разных сферах жизни, устранять преграды для творческого мышления и направлять процесс поиска решений по новому руслу.

Эта книга не только для руководителей и лидеров, которые хотят создать такую атмосферу, где сотрудники не боятся говорить о проблемах и высказывать идеи, но и для всех, кому нужно найти что-то новое, научиться задавать правильные вопросы, развиваться и меняться к лучшему.

На русском языке публикуется впервые.

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

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

Все права защищены.

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

© 2018 by Hal Gregersen

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

* * *

Посвящается Сюзии

Предисловие

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

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

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

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

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

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

Трудность создает ощущение, что нужно постоянно показывать себя с лучшей стороны. Мы не спешим делиться предварительными, сырыми идеями, потому что боимся строгой критики. И ведь не напрасно боимся, верно? Если при вас кто-то скажет глупость, вы обратите на это внимание, если же глупость скажете вы, то наверняка это тоже кто-то заметит. Но чем больше вы думаете о том, как выставить себя в наилучшем свете или произвести впечатление очень умного человека, тем меньше вы сосредоточены на проблеме, требующей решения.

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

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

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

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

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

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

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

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

Эд Кэтмелл,

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

Пролог. Зачем я написал эту книгу?

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

Эли Визель²

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

Почему я в этом убежден? Прежде всего потому, что хорошо изучил эту тему. Я познакомился с соответствующими научными публикациями, сформулировал гипотезу и проверил ее в ходе полевого исследования – опросил несколько сотен творческих людей. Записи этих увлекательных (и порой поучительных) бесед – это около шести тысяч страниц, которые я тщательно проанализировал в поисках общих мотивов и закономерностей. Используя этот вроде бы стандартный научный метод,

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

хорошо известный мне как ученому, я тем не менее гораздо глубже проникся темой, чем при обычном исследовательском процессе.

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

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

Позже, в аспирантуре, я учился у Боннера Ричи – преподавателя, наделенного невероятным талантом задавать сложные вопросы, заставлявшие как следует задуматься. Именно поэтому я и выбрал его в качестве научного руководителя. Общение с Ричи научило меня большему, чем дали остальные преподаватели. Вопросы глубоко затрагивали меня и на интеллектуальном, и на эмоциональном уровне, всякий раз открывая передо мной новые возможности. Многим из нас в жизни встречаются такие друзья и наставники, только мы не всегда замечаем и ценим эту их способность.

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

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

данность, следует посмотреть критически? Задавать этот вопрос себе или окружающим – пожалуй, лучший способ стимулировать появление новых идей.

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

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

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

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



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



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



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



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

Если вы часто читаете деловую литературу, то, скорее всего, стиль этой книги покажется вам – или уже показался – несколько непривычным. Меня привлекает тема лидерства и инноваций в организациях, и среди бесед, положенных в основу этой книги, много интервью с CEO⁴ и другими представителями высшего руководства самых новаторских и социально ответственных компаний, которые я только знаю. Но я беседовал с этими руководителями как с личностями, чья жизнь не исчерпывается работой, пусть даже и самой увлекательной. И убедился: мой вывод, что к лучшим решениям ведут новые вопросы, применим ко всем областям жизни.

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

Напоследок хочу пояснить, почему я пишу от первого лица. Если вы когда-нибудь читали «Уолдена, или Жизнь в лесу»⁵ Генри Дэвида Торо, то, возможно, помните, что в самом начале он оправдывается за выбор этого приема. «В большинстве книг принято опускать местоимение первого лица, здесь оно будет сохранено... – предупреждает Торо читателя. – Мы склонны забывать, что писатель, в сущности, всегда говорит от первого лица. Я не говорил бы так много о себе, если бы знал

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

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

кого-нибудь другого так же хорошо, как себя». А дальше от скромного обоснования автор переходит к требованию: «Со своей стороны, я жду от каждого писателя, плохого или хорошего, простой и искренней повести о его собственной жизни, а не только о том, что он понаслышке знает о жизни других людей...» – и выражает надежду, что всякий автор будет писать «так, как писал бы своим родным из дальних краев».

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

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

1

ЧТО СЛОЖНЕЕ, ЧЕМ НАЙТИ НОВЫЕ ОТВЕТЫ?

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

Питер Друкер

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

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

Началось же все с вопроса, точнее, с новой формулировки вопроса. Около тридцати лет назад Хайнеке работал на радиостанции. Руководитель сообщил ему, что на работу скоро вернется сотрудник, который потерял зрение в результате страшной аварии, но хочет снова заниматься любимым делом. Хайнеке попросили помочь ему снова влиться в работу. Это была непростая задача: Хайнеке никогда ничем

⁶ Твайла Тарп. Привычка к творчеству. Сделайте творчество частью своей жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

⁷ Виктор Франкл. Человек в поисках смысла. М.: Книга по требованию, 2012.

⁸ Джон Стейнбек. К востоку от Эдема. М.: АСТ, 2016.

подобным не занимался, но тут же взялся решать проблему — какую работу незрячий человек способен удовлетворительно выполнять. Хорошо узнав своего нового коллегу, он понял, что поставил вопрос чересчур узко и в корне неверно. Тогда Хайнеке сформулировал его в более позитивном ключе: в какой рабочей обстановке слепой человек может максимально эффективно задействовать свои сильные стороны? Так у него родилась идея «Диалога в темноте», которая в конечном счете привела его к делу всей его жизни.

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

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

ЗА КАЖДЫМ ПРОРЫВОМ СТОИТ ХОРОШИЙ ВОПРОС

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

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

Сейчас, находясь в эпицентре инноваций в MIT, я наблюдаю, как множество людей формулируют и высказывают вопросы, обладающие такой же силой будоражить воображение и вовлекать в работу других умных людей. Пока назову одно имя — Джефф Карп. Это биоинженер, руководитель

лаборатории, изучающей биомимикрию. Если этот термин вам незнаком, пожалуй, лучше всего дает о нем представление вопрос: а как природа решает эту проблему? Скажем, если речь пойдет о необходимости в таком перевязочном материале, который хорошо держался бы на влажной поверхности, например на сердце, мочевом пузыре или легком после операции. Чему здесь нас может научить пример улиток, слизней и океанических червей?[9] Этим вопросом раньше никто не задавался, но, как только он возник, ученые из лаборатории Карпа быстро продвинулись в создании такого материала, который теперь широко используется. Как говорит Карп, природа — это энциклопедия решений для тех, кто догадывается в нее заглянуть. «Если обратиться за новыми идеями к природе, можно открыть много такого, что даже не попадает в поле зрения, когда работаешь исключительно в лаборатории».

Иногда достаточно всего лишь иначе сформулировать вопрос, чтобы пришло озарение и появилось такое новаторское решение, что другим останется только хлопать себя по лбу в досаде, что они не додумались до этого раньше¹. (Представляю, как кто-то из первых издателей глянцевого журналов однажды спросил себя: «Почему бы не сделать подписку практически бесплатной, а зарабатывать на рекламе?») Другой пример, ближе к современности: «Не будет ли больше пользы, если мы перестанем клеймить алкоголиков как нравственно падших, а будем относиться к алкоголизму как к заболеванию?» Кажется, что новый ответ уже заложен в саму формулировку: стоит только произнести вопрос, и вы уже получаете ответ. Так бывает не всегда — чаще на поиски ответа уходит время, однако новый вопрос делает возможными сами эти поиски. Вопрос-катализатор освобождает пространство для размышления в новых направлениях, как это было с Истменом и Карпом, привлекает помощь, причем нередко от специалистов в других областях, и стимулирует продолжать новое начинание.

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

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

Если вы скажете, что такое развитие событий можно было предвидеть, то будете правы. Ведь это удалось нацеленным на будущее новаторам, которые и стали проводниками радикальных перемен. Но от тех, кто продолжал вести дела по-прежнему и не оглядывался вокруг, эти же идеи потребовали бы ступить на неизведанную территорию — выйти за пределы привычной области

деятельности, где они знали, что не располагают всеми ответами, и оказаться там, где они даже не задавались правильными вопросами.

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

ЗАЧЕМ УЧИТЬСЯ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

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

Подозреваю, что теперь, когда я заронил вам в голову эту идею, вы начнете замечать, что успешные творческие люди часто говорят об этом умении — и всегда им обладают. Например, читая интервью с основателем Tesla и SpaceX Илоном Маском, теперь вы задержитесь на словах: «Очень часто вопрос труднее ответа. И если правильно сформулировать вопрос, то ответ находится легко»². В блоге Эллен Лангер, преподавателя психологии из Гарварда, которая ввела в оборот понятие осознанности, вас может привлечь такое начало: «За исключением викторин и интеллектуальных игр, обычно вопросы интересуют нас меньше, чем ответы. Однако вопросы направляют наши поиски информации и практически полностью определяют ответы»³. Или вы захотите сделать репост высказывания Клейтона Кристенсена, автора теории «подрывных инноваций»: «Вопросы — это подготовленные в сознании места для ответов. Если вы не задали вопрос, ответу некуда прийти». Возможно, вы почувствуете уважение к вопросам в известной цитате Пабло Пикассо: «Компьютеры бесполезны. Они могут давать только ответы». Или начнете испытывать потребность в совершенствовании вопросов.

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

Инженеры, разрабатывавшие новых роботов, попросили Джентайла подсказать, как можно коммерциализировать их идеи. Джентайл приехал в лабораторию, где ему показали роботов, которые размахивали руками, старательно подражая человеческим движениям. Но Джентайла больше заинтересовали экраны на другом конце комнаты, где плавно двигались схематичные модели. Он спросил, что это. Инженеры ответили, что написали программное обеспечение для движений роботов. У Джентайла заблестели глаза. «Забудьте о роботах!» Он заменил «Как нам коммерциализировать роботов?» вопросом «Как нам коммерциализировать программное обеспечение?». Ответ привел к созданию нового метода более реалистичной анимации для видеоигр и мультфильмов⁴.

Призыв обращать больше внимания на вопросы сам по себе вызов глубоко укоренившемуся убеждению, столь свойственному многим из нас. Мы склонны считать, что творческие идеи приходят в виде молниеносного озарения, возгласа «Эврика!» и что генерировать их по желанию невозможно.

Мы совсем опускаем руки, будучи уверенными, что на великие открытия способны лишь великие умы вроде Эйнштейна. На самом деле мы можем гораздо больше, чем пассивно ждать вдохновения и надеяться. Мы можем — и должны — делать гораздо больше.

Безусловно, было бы непрофессионально с моей стороны заявлять, что никто до меня не говорил о развитии навыка задавать вопросы. Эти исследования ведутся уже не один десяток лет и начались, что неудивительно, в сфере образования. Возможно, вы слышали о таксономии Блума — методе, выделяющем шесть уровней сложности вопросов и задач в зависимости от того, как и какие когнитивные способности учащегося задействуются: от простого распознавания или припоминания факта до гораздо более сложных процессов анализа, синтеза и суждения. Бенджамин Блум, специалист по психологии методов обучения, опубликовал свою таксономию больше шестидесяти лет назад, в 1956 году, и с тех пор многие теоретики педагогической науки отметили, что хорошие вопросы задействуют более сложные когнитивные способности. В последние десятилетия этой темой занялись и специалисты из других областей, уже не ограничиваясь школьной системой. Так, мой коллега по MIT Эдгар Шейн рассматривает ее применительно к взаимодействию на работе и призывает руководителей учиться искусству задавать вопросы не только ради получения информации, но и для формирования отношений, основанных на взаимном любопытстве и заинтересованности⁵.

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

ВОПРОС ВОПРОСУ РОЗНЬ

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

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

Роберт Пейт и Невилл Бремер предлагают другую классификацию: они делят вопросы на конвергентные и дивергентные. Конвергентные вопросы предполагают один правильный ответ, который в учебной ситуации заранее известен учителю. Подобные закрытые вопросы («Какова среднегодовая температура на Гавайских островах?») служат для проверки знаний или умения логически вывести ответ. Дивергентные же вопросы допускают несколько разных ответов («Как общество должно действовать в связи с изменением климата?»). Такие открытые вопросы стимулируют более творческое мышление⁶.

Хотя «открытый» звучит лучше, чем «закрытый», а «сложные мыслительные процессы» — умнее, чем «простое мышление», упомянутые системы классификации вопросов не означают, что одни заведомо лучше других. Авторы этих классификаций подчеркивают, что в зависимости от поставленной цели у каждой разновидности свое применение. Но допустим, что цель у нас есть: прийти к новаторским идеям, исследуя «неизвестные неизвестные». Более того, мы убеждены, что миру требуется намного

больше людей, ставящих себе такую цель. В таком случае мы знаем, вопросы какого типа будут для нас полезнее: те, что стимулируют воображение, чтобы способствовать изменениям к лучшему.

В то же время продуктивность вопроса зависит еще и от посыла, с которым его задают. Возьмем для примера вопрос, который, по словам главного дизайнера Apple Джони Айва, Стив Джобс задавал ему «практически каждый день». Айв всегда отмечал способность Джобса сохранять полную сосредоточенность на задаче, где от его внимания зависело очень многое. Однажды Айв сказал Джобсу, что восхищается этим его умением, и признался, что ему самому это не удастся. Судя по всему, Джобс увидел в этой ситуации возможность для развития сотрудника и взялся методично решать эту задачу: каждый день при встрече, рассказывает Айв, Джобс старался помочь ему сосредоточиться, спрашивая: «Сколько раз сегодня ты сказал “нет”?»⁷

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

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

ХОРОШИЕ ВОПРОСЫ БОРЮТСЯ С НЕНУЖНЫМИ УБЕЖДЕНИЯМИ

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

Тина Силиг, преподаватель Стэнфордского университета и автор нескольких книг о творческом и новаторском мышлении, — большой поклонник рефрейминга. Она отмечает: «Любой вопрос — это каркас, на котором строятся ответы... И когда вы меняете вопрос, заметно изменяется и спектр ответов, которые вы можете получить». Силиг цитирует высказывание, которое часто приписывают Эйнштейну: «Если бы мне дали час на решение задачи, от которой зависела бы моя жизнь, то 55 минут я бы потратил на то, чтобы точно сформулировать вопрос. А для того чтобы ответить на правильно поставленный вопрос, мне нужно не больше пяти минут». Она предлагает упражнение для рефрейминга: представьте человека, который совершенно не похож на вас, и предположите, как он воспринял бы ситуацию, в которой вы находитесь. Истолкует ли ее ребенок так же, как вы, взрослый человек? А если представить себе, к примеру, иностранца, воспитанного в совсем других традициях?⁸

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

А это, конечно, порождает вопросы: ведь когда решение существует только в воображении, трудно предугадать, где возникнут основные сложности.

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

Специалистам по когнитивной психологии известно, что по ряду глубинных причин человек предпочитает придерживаться комфортных шаблонов мышления и, как правило, даже не пытается их разорвать, если только ситуация не становится невыносимой. Более того, в группах эта склонность еще возрастает. Так, социолог Амитай Этциони, приводя доводы в пользу мнения, что социальная идентичность и личность в основном формируются взаимоотношениями в сообществе, отмечает, что мы цепляемся за «стабильное знание», не давая «трансформирующему знанию» расшатать фундаментальные убеждения нашей системы ценностей. Если мы приумножаем только «стабильное знание», то имеем дело лишь с второстепенными убеждениями, а основополагающие принимаем как данность. Ставить под вопрос основы нашей системы знаний означает — для большинства из нас в подавляющем числе случаев — слишком сильно раскачивать лодку. Этциони пишет: «Как только достигнут консенсус относительно базового мировоззрения, стратегической доктрины и представлений о себе и окружающих, власти становится политически, экономически и психологически невыгодно менять эти убеждения. В результате такие убеждения становятся “священными”, и приумножение знания ограничивается их рамками»⁹. Статус-кво закрепляется.

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

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

фундаментальной истиной, вашей базовой аксиомой, которая ложится в основу дальнейшего мышления».

Этот пример показывает, что переосмыслить ситуацию практически всегда означает мыслить шире — освободить пространство для новых вопросов, которое прежде было до той или иной степени ограничено. В таком же ключе рассуждает и мой коллега Клейтон Кристенсен, когда советует представителям инновационных компаний сконцентрироваться на задаче, которую решают их товары или услуги¹⁰. Например, производитель автомобилей рискует попасть в ловушку с вопросом «Как сделать наши автомобили лучше?». Нужно смотреть на задачу шире и помнить о том, что машина — это всего лишь одно из возможных решений, которое клиент «заказывает» для своей задачи — попасть в нужное место. Но стоит поставить вопрос «Как нам лучше перевозить клиента?» — и концепция инноваций в ассортименте компании сразу становится намного шире.

ХОРОШИЕ ВОПРОСЫ УВЛЕКАЮТ И ЗАРЯЖАЮТ ЭНЕРГИЕЙ

Малкольм Гладуэлл, один из лучших ораторов современности, на первых же страницах бестселлера «Гении и аутсайдеры»^[10] приглашает читателя в путешествие, полное открытий.

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

...Однако своей книгой «Гении и аутсайдеры» я хочу доказать, что не стоит сводить причины успеха исключительно к личностным особенностям. Они не объясняют истинной природы выдающихся достижений и не дают ответа на ключевой вопрос: что отличает особенных людей от всех остальных? По моему мнению, правильнее было бы интересоваться вовсе не их личными качествами. Откуда эти люди взялись? В каких условиях прошло их детство? Где они росли?¹¹

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

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

Яркий пример: в сложной ситуации группе родителей из Нью-Джерси потребовалось привлечь людей к своей инициативе. Их дети, которым из-за расстройств аутистического спектра было трудно действовать самостоятельно, по возрасту уже не могли участвовать в программах, предлагаемых школьной системой. В 2000 году родители объединились в неформальный клуб и стали самостоятельно финансировать занятия и мероприятия. По мере того как они лучше узнавали друг друга, все чаще звучал волнующий всех вопрос: «Что станет с нашими детьми, когда нас уже не будет рядом?» Ситуацию удалось изменить, причем очень продуктивно. «Наши дети росли, и мы понимали, что необходимо что-то предпринять. И первым делом мы переформулировали вопрос». «Родители стали

спрашивать себя: “Что мы можем сделать, чтобы обеспечить нашему ребенку осмысленную жизнь сейчас и в будущем?”»¹² — рассказывает в блоге один из родителей.

Вроде бы тот же вопрос, просто сформулированный другими словами, — и в то же время очевидно, что первая формулировка внушала страх и чувство беспомощности, а вторая мотивировала на продуктивную деятельность. Новый вопрос не просто придал родителям сил, а стал отправной точкой для обсуждения новых идей и привлечения специалистов — клинических психологов и консультантов из некоммерческих организаций, — которые могли предоставить необходимую помощь. Сегодня фонд Quest Autism, выросший из инициативной группы родителей, официально оказывает различную помощь в повседневной жизни взрослым с аутистическими расстройствами.

Неужели успех деятельности фонда объясняется тем, что в начале своего пути его идею было решено выразить в форме вопроса, а не вдохновляющего утверждения? Думаю, что да, по ряду причин. Вопросы, представляющие собой искреннюю просьбу о помощи, побуждают творчески вкладываться в развитие идеи, а не просто поддерживать ее материально. В большинстве случаев это творческое участие приводит к новым, более эффективным решениям или как минимум способствует более активной поддержке¹³. Люди, вовлеченные в задачу на когнитивном уровне, больше заинтересованы в ее решении. А поскольку с многими проблемами в личной и профессиональной жизни не справиться в одиночку, необходимо использовать все доступные средства, чтобы заручиться помощью извне. А лучшее в нашем арсенале таких средств — это вопросы.

НЕ ТОЛЬКО ОТВЕТЫ

Несколько лет назад я выступал на конференции Wall Street Journal в Сингапуре и представлял группе руководителей компаний наши наработки для книги «ДНК новатора». Мы с Джеффом Дайером и Клейтоном Кристенсенем изучали поведенческие различия между предпринимателями-новаторами и теми, кому инновации давались тяжело. Одним из пяти ключевых навыков, отличавших новаторов от неноваторов, оказалось умение ставить вопросы. (Например, мы обнаружили, что новаторы в беседах задают в несколько раз больше вопросов, чем дают ответов.) После выступления один из слушателей подошел ко мне и сказал: «Меня беспокоит, что с самого начала меня в компании повышали прежде всего потому, что я находил правильные ответы. А теперь, став CEO, я вдруг понимаю, что на этом уровне дело не в ответах. Важнее задавать правильные вопросы. А я не уверен, что умею это делать»¹⁴.

Неудивительно, что человек сделал карьеру, так и не научившись хорошо задавать вопросы. В организациях с жесткой иерархией редко поощряются какие бы то ни было вопросы со стороны сотрудников. Более того, очень многое приучает их к жестокой реальности: тот, кто задает конвергентные вопросы — даже просто обращается за фактической информацией, — выглядит глупее. Или того хуже, ставит под сомнение решения, принятые на более высоком уровне. Причем это проблема не только крупных корпораций: жесткая иерархия присуща подавляющему большинству некоммерческих организаций, образовательных учреждений, государственных структур и армии. (Как сказано у Альфреда Теннисона в «Атаке легкой бригады»: «Приказа и бровью никто не оспорил».)

В такой обстановке выживают и преуспевают те, кто дает умные ответы. Чтобы подниматься по служебной лестнице, нужно выдавать решение заранее сформулированных задач. Со временем решения могут меняться, но задачи остаются прежними — никто не задумывается о том, чтобы их пересмотреть. Кто в итоге оказывается на вершине? Люди, возвращенные этим процессом, такие как тот руководитель, с которым я говорил в Сингапуре. Из них так давно и прочно выбили умение задавать вопросы, что, возглавив организацию, они даже не знают, как за это взяться. Однако будущее всей компании и благополучие ее сотрудников зависят от того, способно ли высшее руководство понять, когда следует пересмотреть убеждения, и умеет ли оно ставить фундаментальные вопросы о том, как приносить больше пользы клиентам. Встречаются и исключения, но мой опыт говорит о том, что чаще всего это предприимчивые основатели компаний, а не те, кто сделал в ней карьеру, начав с нижней ступени.

Например, Саймон Малкени, директор по маркетингу компании Salesforce, производителя программного обеспечения, рассказывает, что Марк Бениофф (один из основателей и член совета директоров) постоянно задаётся вопросами о том, каким окажется будущее и как компании следует адаптироваться к современным тенденциям. Что особенно знаменательно, он подчеркивает, насколько важно подходить к этим вопросам «с позиции новичка», постоянно смотреть на ситуацию свежим взглядом. «Для смелых инноваций нужна позиция новичка, — говорит Бениофф. — А в компаниях с большим стажем, которые сосредоточены не столько на поиске новых решений, сколько на практическом применении уже имеющихся, потенциальные новаторы, готовые бросить вызов установившемуся порядку, часто оказываются сброшены со счетов, так как “потрясают устои”»¹⁵.

Поиск ответов на заданные вопросы — это правильно во многих ситуациях. Более того, за хорошими вопросами обязательно должны следовать хорошие ответы¹⁶. Не стоит оставаться надолго в режиме вопросов, постоянно пересматривая ситуацию, вместо того чтобы принять решение и двигаться дальше. Но ответов на вчерашние вопросы недостаточно, если вы оказались в тупике, когда жизненно необходимы инновации или когда требуется обеспечить непрерывный процесс преобразований.

Так что я не удивился тому, что слушатель, который подошел ко мне в Сингапуре, оказавшись в роли лидера, начал понимать, что теперь главная задача его личного развития — научиться лучше формулировать и переформулировать вопросы. Многие мне говорили об этом прежде. Например, Марк Уайнбергер, руководитель консалтинговой компании EY, отмечает: «От CEO ждут, что он на все вопросы даст ответы, и, естественно, какие-то ответы у него должны быть наготове. Но окружающим бывает нелегко понять, что одна из главных задач руководителя — это задавать вопросы». И тут же уточняет, что такие вопросы важно задавать в правильном тоне: «Люди не должны думать, что, если они не смогут ответить на ваши вопросы, их ждет наказание. Вопросы задаются не для этого. Они нужны, чтобы помочь думать иначе».

Нараяна Мурти, сооснователь корпорации Infosys^[11], считает, что в этом залог роста и развития компании. «В конечном счете, чтобы добиться успеха на рынке, нужна непрерывная дифференциация — а ее порождает сила человеческого разума, которая проявляется сначала в виде правильных вопросов, а затем в виде правильных ответов на эти вопросы». Подытоживая свои рассуждения, он подчеркивает, что задача руководителя — обеспечить «дифференциацию посредством инноваций», что подразумевает определенные приоритеты для мышления и поведения руководителя: «Я считаю, что правильные вопросы — это первый шаг».

ЧЕМ БОЛЬШЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ СТАВИТ В ТУПИК, ТЕМ БОЛЬШЕ НУЖНО ВОПРОСОВ

Обществу в целом, а часто и нам как индивидам нужны перемены в самых различных областях: от решения научных задач и борьбы с социальными проблемами до преодоления личных трудностей. Но при этом мы нередко останавливаемся в своем движении, поскольку прежние идеи себя исчерпали. И тогда только новые вопросы способны вывести на дорогу вперед.

Например, многие обращают внимание на то, что в ряде областей гендерная представленность остается неравномерной, в частности в науке, технике и инженерном деле. Одна моя знакомая, предпринимательница Дебби Стерлинг, вспоминает, что это обстоятельство сильно ее беспокоило, когда она оканчивала университет. Она училась на инженера в Стэнфорде, и женщин на курсе было намного меньше, чем мужчин. Студентки понимали, что дело вовсе не в дискриминации при зачислении: просто на инженерные специальности поступало слишком мало девушек.

Стерлинг рассказала мне, как она обнаружила ключ к переменам. «Мысль пришла мне во время одной из встреч нашего клуба “Завтрак с идеями”: мы с друзьями собирались раз в два месяца, вместе готовили, а за столом все по очереди выступали с какой-нибудь идеей — например, для творческого

проекта, предприятия или мобильного приложения. На совместное обсуждение каждой идеи отводилось несколько минут». На одной из таких встреч ее подруга Кристи вспомнила, что в детстве любила возиться с конструктором брата. Благодаря игрушке она заинтересовалась строительством, хотя «была еще маленькая и не понимала, что это не женское дело». Кристи задумалась: а почему конструкторы покупали только брату, но не ей? И сформулировала такой вопрос: «Как можно сделать такие игрушки подходящими и для девочек?» Дебби вспоминает, что была совершенно потрясена: «На меня как будто снизошло озарение: вот чем я должна заняться».

Стерлинг не упустила новообетенную цель: она придумала идею для товара и собрала средства на прототип на Kickstarter. Сейчас ее компания GoldieBlox выпускает широкий ассортимент игрушек — и с гордостью рассказывает за чем. «Миссия GoldieBlox — вдохновить новое поколение женщин-инженеров, — говорится на сайте компании. — Наша цель — видеть, как девочки конструируют». А мне даже больше нравится формулировка, которую я услышал от Стерлинг в беседе: «Наш вопрос: как в корне изменить представление об игрушках для девочек?»

Это лишь один пример, когда человек увидел проблему, перед которой другие разводили руками, и нашел к ней неожиданный подход. Эту тему я продолжу в следующих главах, где мы рассмотрим, как брошенный статус-кво вызов помогал усовершенствовать средства борьбы с киберпреступлениями, решить транспортные проблемы, справиться с насилием с применением огнестрельного оружия и так далее.

ПОРА УЧИТЬСЯ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

В этой книге вы не найдете «готовых вопросов на всё», как, впрочем, и готовых ответов на всё. Есть книги, и их немало, где можно встретить списки вопросов для тех или иных ситуаций, — и в ограниченных рамках эти вопросы бывают эффективны¹⁷. Цель моей книги шире — дать вам такие средства, с помощью которых вы сможете ставить собственные, уникальные вопросы, необходимые именно в вашей конкретной ситуации.

Мы будем рассматривать особый тип вопросов — один из огромного многообразия. Я говорю о вопросах, стимулирующих творческое решение задач, которые заряжают энергией коллективное мышление и вдохновляют на совместную работу ради общих значительных достижений. Концентрируясь на таких вопросах, мы учимся больше задействовать их в нашей личной и профессиональной жизни. Возможно, именно в этом причина того, что другие книги, где говорится о преимуществе вопросов и умения спрашивать, оказываются не столь полезны на практике, как могли бы. Дело не в том, что нужно просто чаще задавать вопросы, так как некоторые из них в ряде ситуаций могут стать пустой тратой времени или вовсе токсичными.

Прорывные решения начинаются с переосмысленных вопросов, а такие решения необходимы нам очень во многих областях. И всем нам полезно более осознанно рассмотреть то, что мы склонны считать счастливой случайностью или результатом вдохновения. Эта книга призвана показать: яркая идея, которая приходит как будто из ниоткуда и освещает путь вперед, — это на самом деле не редкость и не случайность. В наших силах целенаправленно создавать такие «случайности», уделяя больше внимания вопросам, которые им способствуют.

2

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ЗАДАЕМ ВОПРОСЫ ЧАЩЕ?

А ты, Пугало, набралось наглости просить у меня немного мозгов, ты, пустой, никчемный мешок опилок?

«Волшебник страны Оз» (фильм 1939 года)

Глядя на провокационное произведение искусства с политическим подтекстом, мы часто полагаем, что за ним стоит человек широкой души. Казалось бы, именно таким был покойный Тим Роллинс, нью-йоркский художник, известный совместными работами со школьниками, испытывающими трудности в учебе, из самых неблагополучных районов Бронкса. Творческую группу Tim Rollins & K.O.S. (Kids of Survival — «Дети выживания») в конце восьмидесятых превозносила вся богема. «Дети» продолжают творить и сейчас. Однако статья в журнале New York, вышедшая на пике популярности творческой группы, попыталась показать менее радужную сторону этой истории. Высказывания разочарованных школьников иллюстрировали не самую здоровую атмосферу в творческой группе¹. Так, один из учеников жаловался, что стоило Роллинсу отвергнуть чью-то идею, как остальные сразу же поддерживали преподавателя: «Он говорил: “Не, не пойдет”, и за ним все: “Не пойдет, не пойдет, не пойдет”». А когда сам Роллинс что-то предлагал, все наперебой одобряли. «Он говорил: “А если вот так?” — “О да, нам нравится, Тим!”»

Я не претендую на истину в последней инстанции — да здесь, вероятно, и не может быть такой истины, — но логично предположить, что детям трудно было понять, как устроено их необычное соавторство с преподавателем. Одна девушка рассказывала журналисту New York: «Ребята никогда не спорили с Тимом, потому что не хотели его обидеть». Они получали выгоду от этой программы и опасались, что Тим подумает, будто они его используют. Но в то же время, отмечает она, некоторые понимали, что именно благодаря участию школьников произведения творческой группы пользовались такой популярностью у покупателей. И тогда «у детей появлялись сомнения: “Погодите-ка, а кто кого тут использует?”».

Как отвечать на этот вопрос, решайте сами, если хотите; но принципиально важно здесь, что такой вопрос стоило задать. Будь он поставлен в рамках творческой группы — не ради взаимных обвинений, а ради поиска смысла, — наверное, обид было бы меньше. Возможно, этот вопрос даже послужил бы катализатором для укрепления творческого партнерства и привел бы еще к большим достижениям. Так почему ребята, у которых возникал такой вопрос, не задали его вслух? Почему не ставятся подобные вопросы, когда видно, что они решающие и обоснованные? Мой ответ будет сложным, поскольку постановку вопросов пресекают множество факторов одновременно; но в конечном счете все сводится к простому и практичному решению. Большинство пространств, где осуществляется социальное взаимодействие, не способствуют ни тому, чтобы, собственно, задавать вопросы, ни тому, чтобы участники процесса учились ставить вопросы более творчески и конструктивно. Но если мы замечаем этот недостаток ситуации и решаем его устранить, тогда может появиться пространство, благоприятное для вопросов.

ПРИУЧЕННЫЕ НЕ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСОВ

Первая причина, по которой у многих нет привычки задавать вопросы: в раннем возрасте им так часто ограничивают это естественное стремление, что навык и желание утрачиваются. Это происходит в школе и дома и продолжается, когда юноша или девушка начинают работать. А когда человек дорастает до позиции, где ставить сложные вопросы не только можно, но даже необходимо ради собственного блага и блага окружающих, оказывается, что он совершенно не умеет этого делать.

Любой, кто много времени проводит с детьми, знает, что маленький человек всегда полон вопросов и не боится их задавать. Большинство из них продиктованы желанием что-то узнать и понять, но среди этих вопросов неизбежно встречаются и такие, на которые взрослым отвечать неловко или трудно.

И ответы, которые получают дети, работают на двух уровнях: во-первых (если повезло), дают интересующую информацию, а во-вторых, показывают, стоит ли дальше задавать вопросы.

Часто навык задавать вопросы еще сохраняется у ребенка, когда он идет в школу, но первый же контакт с большинством формальных систем образования начинает изживать эту склонность. Тони Вагнер и Тед Динтерсмит в книге *Most Likely To Succeed* («Будущие миллионеры») подробно рассматривают этот процесс. Система требует от учителей в первую очередь формальных результатов, и преподаватели большую часть времени «натаскивают» учеников на стандартизированные тесты, заставляя зазубривать как можно больше информации. Вопросы учеников означают досадное промедление в «прохождении» материала, а вопросы учителя, адресованные классу в двадцать-тридцать человек, отнюдь не побуждают формировать и высказывать собственное мнение. Да, учитель часто задает ученикам вопросы, но эти вопросы нужны для того, чтобы проверять, насколько хорошо выучен материал, и заставлять учеников быть внимательными — хотя бы из страха перед вызовом к доске.

Ученые, исследующие проблемы образования, давно отмечают этот дисбаланс. Например, Эдвин Сасскинд в 1960-е годы посещал уроки в начальной школе и подробно фиксировал все беседы между учениками и учителями. Выяснилось, что в среднем за час занятия учитель задает 84 вопроса, а все ученики вместе взятые — только два. Сасскинд подсчитал, что каждый ученик в среднем задает один вопрос в месяц². Еще раньше, в 1942 году, психолог Джордж Фэй наблюдал за 169 учениками старших классов в течение учебного года и получил такой же результат: один вопрос на ученика в месяц³. Уильям Флloyd обозначил соотношение вопросов учителей и учеников в начальной школе как 95 к 5%⁴. Подытоживая результаты практических исследований, проведенных к концу 1980-х, теоретик педагогики Джеймс Диллон отмечал: «Ученики в классе ни о чем не спрашивают. В то время как учителя постоянно задают большое количество вопросов, ученики делают это крайне редко, если делают вообще»⁵.

Можно было бы ожидать, что подобные диалоги-«рапорты» постепенно сходят на нет и уступают место более равномерному обмену вопросами в старших классах, когда ученики уже обладают достаточными знаниями, чтобы исследовать нечто новое. Так, Макс Вертгеймер, автор известной книги «Продуктивное мышление»^[12], рассматривает, как Эйнштейн разрабатывал теорию относительности. В шестнадцать лет, пишет он, Эйнштейн «был не слишком хорошим учеником, но продуктивно работал над тем, что его интересовало. Он самостоятельно занимался физикой и математикой и поэтому знал об этих предметах больше, чем его одноклассники. Именно тогда его начала по-настоящему волновать важная проблема, над которой он напряженно работал в течение семи лет». Пример Эйнштейна, конечно, уникален, но здесь важно, что он смог серьезно заняться вопросами в выбранной области знания только после того, как потратил несколько лет на изучение всей существующей литературы по теме, — а в начале XX века накопленный объем знаний еще позволял это сделать к 23 годам. (Кстати, об Эйнштейне и вопросах. Не могу не процитировать то, что пишет Вертгеймер дальше: «Однако ему понадобилось лишь пять недель, считая с того момента, когда он начал сомневаться в привычном понятии времени, чтобы написать статью по теории относительности, — и это несмотря на то, что он целыми днями работал в патентном бюро»⁶. Удивительный пример того, насколько мощным катализатором может выступить сомнение, то есть вопрос!)

В изучении любой области, как правило, требуется база, знание основополагающих фактов и теорий — то есть фундаментальные знания о том, что уже не подвергается сомнению, — чтобы затем ставить собственные продуманные и продуктивные вопросы. Исследователь образования в области науки Филип Скотт объясняет, что дискурс в классе бывает двух типов. «Авторитетный» означает, что учитель просто дает информацию ученикам. Да, вопросы от учеников здесь присутствуют, но нацелены только на получение фактов или пояснений. Вопросы от учителя часты, однако их цель — исключительно проверить, насколько ученики понимают материал. При «диалогическом» же дискурсе учитель поощряет учащихся высказывать собственные идеи и рассматривать различные точки зрения. Его вопросы ориентированы на то, чтобы вызвать у учащихся интерес и побуждать их к поискам

ответов, — и, что не менее важно, учитель ждет от класса таких же вопросов. Скотт подчеркивает, что оба дискурса необходимы и присутствуют в эффективном обучении, но по мере взросления учащихся доля диалогического дискурса возрастает⁷.

Наверное, вы уже заметили, что здесь присутствует внутренняя проблема, которая естественным образом усугубляется с каждым десятилетием. В любой дисциплине запас знаний, который можно считать базовым, неуклонно возрастает. Таким образом, каждому следующему поколению требуется более длительное формальное обучение, чтобы вскарабкаться на плечи великанов прошлого и посмотреть вдаль. А для большинства людей такие затраты времени и средств непосильны — в итоге все их образование проходит в обстановке, приспособленной для односторонней передачи знаний, а не для обмена вопросами или критического анализа основополагающих понятий.

Потом эти люди идут работать. Кто-то отправляется служить в армию, где опять же исторически не приветствуется склонность сомневаться и задавать вопросы. Кто-то выбирает в государственном или частном секторе такую работу, которая регулируется множеством правил и стандартов. Ничто так не пресекает стремления задавать вопросы, как подробное, пошаговое руководство к действию, выданное сотруднику вместе с большой загрузкой. Так люди, еще системой образования приученные избегать лишних вопросов, обычно работают в таких местах, где в приоритете достижение показателей, а цели профессионального развития, стимулирующие творческое мышление, вовсе не ставятся (в то время как наиболее инновационные компании мира устроены прямо противоположным образом).

Начиная со школьной скамьи и заканчивая офисным креслом, человек вольно или невольно отстраняется от вопросов — его творческое любопытство игнорируется и подавляется в интересах производительности. Если кто-то остановится и задумается, нельзя ли решить задачу иным способом, или переключится на другую задачу, это вызовет нежелательную задержку процесса. А если вопрос окажется еще и сложным, то работа и вовсе встанет. Погоня за показателями — одна из причин, почему любителей задавать вопросы не поощряют, но, как правило, не единственная. Куда более веская и мрачная причина пресекать вопросы — постоянная борьба за власть.

ВЛАСТЬ ИЗВРАЩАЕТ ПРОЦЕСС ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ

В любой сфере человеческого взаимодействия присутствует борьба за власть — даже в теоретических научных исследованиях, где, как отмечает Уоллес Сэйр, борьба особенно беспощадна, «потому что ставки чересчур низки». Но если хотите посмотреть на борцов мирового уровня, вам не найти лучше места, чем Голливуд. В любой момент и практически в любой крупной студии можно наблюдать жестокую схватку, но я приведу известный пример из 1940-х годов. Он привлекает меня тем, что здесь столкнулись люди, наделенные каждый своей властью, — богатый продюсер Сэмюэл Голдвин и популярная сценаристка Лилиан Хеллман[13], — а еще тем, как он иллюстрирует причину, по которой многие избегают вопросов.

Как пишет биограф Голдвина Скотт Берг, в 1943 году Голдвин, узнав, что Хеллман обругала фильм, снятый по ее сценарию, потребовал, чтобы она пришла в его голливудский дом.

Едва она вошла, Голдвин закричал: «Я слышал, вы рассказываете направо и налево, будто это вы открыли Терезу Райт[14]!»

«При чем здесь это?» — спросила она.

«Отвечайте мне!» — потребовал он.

«Не буду, — сказала она. — Не буду я отвечать ни на какие вопросы. Я вам уже сказала сегодня, вы мне больше не указ. Все».

Голдвин потребовал, чтобы она ушла. «Я из этого дома ни шагу не сделаю, — возразила она, — пока вы находитесь в этой комнате». Он, побледнев, повторил свое требование. Она повторила свое. Они прожигали друг друга взглядом, и он сдался первым — позвал свою жену Френсис. Та прибежала их мирить, а он, разъяренный, умчался наверх. Тогда Хеллман спокойно вышла из дома⁸.

Это дурацкий, мелочный конфликт, но читать о нем без эмоций трудно. Мы оказываемся свидетелями спора, в котором решается, на чьей стороне власть, и инстинктивно понимаем, что победителем выйдет тот, кто задает вопросы, а проигравшему придется отвечать. В этом случае противостояние окончилось ничьей: коса нашла на камень.

Здесь, конечно, не было вопросов-катализаторов, способных открыть путь к новым творческим достижениям. Мы видим более привычный вид вопросов — вопросы, которые легко обратить в оружие. В политике это обычное дело. Как пишет Дуглас Уолтон, «вопросы и ответы, типичные для многих политических дебатов... это чрезмерно агрессивный вопрос и чрезмерно уклончивый ответ, за которым следует жалоба спросившего» на то, что собеседник ушел от ответа⁹. Те, кто стремится захватить или удержать власть, задают вопросы не затем, чтобы получить разрешение, услышать чужую точку зрения, лучше узнать собеседника или обратиться за советом. Для них вопросы — это средство поставить других на место, поймать на ошибке и выставить глупцами или просто напомнить, что подчиненные обязаны бросить все и тут же дать ответ. Жаждающие власти ищут не правды, а преимущества.

Это помогает понять, почему обычные люди не решаются задавать слишком много вопросов: когда представители власти используют вопросы таким образом, складывается впечатление, что вопрос — это всегда акт агрессии. И те, кто не хочет конфликтовать или перетягивать одеяло на себя, предпочитают оставлять их при себе. Так что люди, которым следовало бы чаще задавать вопросы — без агрессии, чтобы получить информацию, уладить непонимание и вдохновить на свежие идеи, — постоянно занимаются самоцензурой, чтобы никого не задеть. Борьбу за власть они переживают еще и внутри себя — и молчат.



Этот кадр, сделанный в Гамбурге, заставил меня задуматься о том, как стремление к власти перекрывает по-настоящему важные вопросы в жизни

Самый тревожный пример, который приходит мне в голову, — это известное исследование действий медперсонала, проведенное психиатром Чарльзом Хофлингом в 1960-х. Он решил изучить реальное «ситуативное» поведение работников в жесткой иерархии и проверить, насколько оно будет отличаться от их собственных заявлений о том, как они поступили бы в той или иной ситуации. Участник исследования под видом врача отдавал по телефону распоряжения медсестрам в реальных больницах. Он говорил, что такому-то пациенту необходимо срочно дать лекарство под названием «астротен» (на самом деле такого лекарства не существует, но в шкафчик с медикаментами поставили пузырек с таблетками-плацебо и этикеткой «астротен»). Помимо того что такое распоряжение не просто нарушало регламент назначения лекарств, принятый в больнице, «врач» еще и требовал дать пациенту дозировку, вдвое превышавшую ту, что была указана на пузырьке как «максимально допустимая». Тем не менее из двадцати двух медсестер двадцать одна не стала спорить с «врачом» и пошла давать пациенту «лекарство».

Для тех, кто стремится любой ценой контролировать других, подобная покорность — предел мечтаний. Более того, единственным мерилом власти оказывается степень, до которой распоряжения и действия человека не ставятся под вопрос. Снова вернемся в Голливуд, к фильму, из которого взят эпиграф к этой главе. Вспомните сцену из «Волшебника страны Оз», где незадачливые герои попадают в Изумрудный город и устаиваются аудиенции у Волшебника. Зрители должны сразу понять, что мудрый правитель, на помощь которого надеются герои, на самом деле мелкий тиран и самодур. Как это сделано в фильме? Волшебник не позволяет задавать себе вопросы. Когда Дороти осторожно начинает: «Мы пришли попросить...» — он тут же ее перебивает. «Тихо! Оз, Великий и Ужасный, знает, зачем вы пришли». Однако не стоит ждать, что раз он уже знает, о чем они хотят попросить, то удовлетворит их просьбу. Волшебник приказывает Дороти и ее друзьям: «Подойдите!» — а затем оскорбляет их всех по очереди и дает им поручение, которое служит его собственным целям. Это, конечно, всего лишь фильм, но мы все знакомы с такими ситуациями. Именно так себя ведут самодуры.

Властолюбивые люди прекрасно знают, что вопросы определяют ход беседы, — а значит, те, кто задает вопросы, обретают власть. Они используют вопросы, чтобы подкрепить свой контроль над ситуацией, а когда их задает кто-то еще, то игнорируют их или обращают в свою пользу. На сайте журнала Forbes в колонке о карьере можно увидеть немало писем от офисных работников, которые устали от деспотизма начальников. Например, некий Джош рассказывает:

На середине моего доклада один из вице-президентов компании задает мне простой и логичный вопрос.

Не успел я и рта раскрыть, как вклинивается Барт...

Вице-президент говорит: «Я спрашиваю Джоша». Я отвечаю на вопрос.

Потом Барт заявляет: «Джош, на такие вопросы должен отвечать я, а не вы! Это не ваш профиль. Мы с вице-президентами лучше в этом разбираемся».

Доклад я делал по той теме, которая как раз относится к моей специализации¹⁰.

Очевидно, такое поведение встречается во многих организациях. Онлайн-биржа труда Muse однажды попросила участников рассказать о самых ужасных начальниках, с которыми им приходилось работать. Одна из историй была такой: «Однажды на совещании я отвечал на вопрос вышестоящего руководителя (с которым у меня хорошие рабочие отношения), а мой непосредственный начальник стал махать рукой у меня перед лицом, чтобы помешать мне говорить, и отвечать вместо меня»¹¹. И не думайте, что это единичный случай: Роберт Саттон, профессор Стэнфорда и автор книг «Не работайте с м*даками» и «Как выжить среди м*даков»^[15], собрал предостаточно материала, свидетельствующего об обратном. По словам Саттона, это куда более распространенное явление, чем мы можем себе представить и признать.

Короче говоря, одни люди умеют задавать вопросы, другие — нет, а хуже всех те, кто использует вопросы, чтобы продемонстрировать власть. Большинство же никогда не задумывается, что вопросы бывают разными — полезными и вредными; поэтому все, что связано с вопросами, для них отравлено худшими примерами токсичных вопросов. Глубоко внутри они убеждены, что задавать вопросы предосудительно — особенно те, которые хоть в чем-то ставят под сомнение их статус-кво. И чем выше в иерархии человек (будь то в силу должности, опыта, харизматичности — а в самых крайних случаях и всего этого одновременно), тем чаще его вопросы непродуктивны и не способствуют поискам, которые могли бы привести его самого и окружающих к новым идеям и решениям.

Больше века назад Джон Актон[16], понаблюдав за правительством и церковными иерархами, мудро подметил: «Власть имеет свойство развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Далее он рассуждает: «Великие люди почти всегда дурные люди, даже если пользуются лишь своим влиянием, а не властью, и уж тем более если учесть, что причастность к власти обычно или даже всегда развращает. Нет худшей ереси, чем утверждать, будто высокое положение делает непогрешимым того, кто его занимает. В этот момент... целью начинают оправдывать средства». Я могу перефразировать наблюдение лорда Актона и распространить его на предмет этой книги: власть имеет свойство извращать процесс постановки вопросов, а абсолютная власть извращает его абсолютно.

ОТСУТСТВИЕ УСТАНОВКИ НА РОСТ

Почему мы миримся с таким положением? Барбара Келлерман в книге *Bad Leadership* («Плохое лидерство») предлагает такое объяснение: «Потребность в безопасности проявляется не только на базовом уровне, уровне дома, но и на более высоких уровнях, поэтому мы склонны следовать за лидерами в повседневной жизни. Школьник примерного поведения, как правило, не сомневается в учителе, даже если учитель в чем-то неправ. И взрослый человек на работе ведет себя так же — в общем и целом придерживается установленных норм. Мы делаем, что скажут, и играем по правилам, даже если правила оказываются нечестными, а составляют их некомпетентные или несправедливые люди. Мы не ищем своих путей, а идем чужими, потому что чаще всего собственный путь обходится слишком дорого»¹².

В результате мы легко позволяем другим властвовать над нами. Но самоцензура на этом не заканчивается. У нас есть и эгоистичные причины не задавать лишних вопросов. Например, как отметил Билл Макдермотт, глава SAP, мы не хотим «знать, какие неудобные ответы можем получить на свои вопросы, или брать на себя ответственность и что-то делать с новообретенным знанием». Мне вспоминается пример Кевина Хансакера. В 2006 году он занимал пост директора по этике в Hewlett-Packard. И вот через совет директоров произошла утечка конфиденциальной информации. Компания принялась активно выяснять, кто именно выдал сведения журналистам. Один из сотрудников службы безопасности пожаловался Хансакеру, что расследование перешло черту, затребовав частные телефонные переговоры, и ведется чересчур агрессивно, «как минимум крайне неэтичными методами, вероятно даже незаконными». Хансакер посчитал, что следует спросить у руководителя внутреннего расследования, ведется ли оно открыто и в соответствии с законом. Услышав в ответ, что расследование балансирует на грани дозволенного, Хансакер уже не стал выяснять подробности, а написал в ответ: «Мне не стоило об этом спрашивать»¹³. Какая жестокая ирония: ведь должность директора по этике ввели как раз для того, чтобы в компании был человек, наделенный полномочиями задавать любые вопросы. В результате чрезмерно активное расследование велось без контроля, от этого пострадала репутация множества людей, даже не считая тех, кому были предъявлены обвинения.

Люди часто не решаются задавать вопросы, потому что им спокойнее не получать информацию, которая заставит задуматься о необходимости перемен. Даже если объективно видно, что дела идут не слишком хорошо, что-то заставляет нас отчаянно цепляться за статус-кво¹⁴. Вспомним матрицу из первой главы и квадрант «неизвестного неизвестного»: для большинства эта область не просто

закрыта, а отгорожена всевозможными барьерами, включая эмоциональные, так что не возникает даже желания ее разведать.

Здесь уместно вспомнить работу Кэрол Дуэк об убеждениях, связанных с интеллектом. Прорывное исследование, которое легло в основу ее книги «Гибкое сознание» [17], показывает, что люди делятся на две категории: тех, кто считает, что уровень интеллекта закладывается от рождения, и тех, кто верит, что его можно развить. Вторые обладают тем, что Дуэк называет установкой на рост, и эта установка мотивирует их работать усерднее и достигать большего, чем их коллеги с установкой на данность. Однако автор спешит отметить, что польза от установки на рост не только в усердии: да, готовность прилагать усилия играет свою роль, но не менее важно, что те, кто настроен на рост, «испытывают новые стратегии и обращаются к другим за поддержкой, когда сами заходят в тупик» [15].

Дуэк обращает особое внимание на то, как учащиеся с разными установками реагируют на ситуации, в которых им задают вопросы.

Представьте, что вы решили выучить новый язык и записались на курсы. После нескольких занятий преподаватель вызывает вас к доске и начинает засыпать вопросами. Поставьте себя в положение человека с установкой на данность. Для ваших способностей настал момент истины. Вы чувствуете, как все взгляды прикованы к вам? Вы видите по выражению лица преподавателя, что он оценивает вас? Вы испытываете напряжение, ощущаете, как ваше эго дрожит и корчится? Какие еще мысли и чувства в вас зарождаются?

А теперь настройтесь иначе — на установку на рост. Вы новичок, поэтому вы здесь и оказались. Вы пришли, чтобы учиться. Преподаватель для вас — источник знаний. Чувствуете, как напряжение отступает? Ощущаете, как ваш ум активизируется, становится более восприимчивым?

Я довольно подробно рассматриваю в книге, как облеченные властью люди задают вопросы, но замечания Кэрол Дуэк ценны тем, что напоминают: есть и другая сторона медали. Важно не только то, как вам или в вашем присутствии задают вопросы, но и то, как вы их воспринимаете. С установкой на рост или с установкой на данность? Подозреваю, что от установки зависит и то, какие вопросы задает человек. Если человек не нацелен на перемены и рост, ему некомфортно задавать вопросы, которые бросают вызов сложившимся убеждениям и побуждают творчески мыслить, что можно изменить. Такой человек станет избегать даже, казалось бы, полезных вопросов, не влекущих масштабных перемен. А вопросы, способные вызвать значительные изменения, у него не возникнут вовсе.

В первой главе я упоминал о том, как вопрос-катализатор привел к появлению Kodak. Но посмотрим, что стало с компанией через несколько десятков лет. В 2012 году Kodak обанкротилась. Это произошло потому, что кто-то другой задал нужные вопросы — о том, как цифровые технологии способны изменить любительскую фотосъемку, — и нашел на них ответы раньше, чем Kodak. И это несмотря на то, что в 1974 году инженеры Kodak изобрели первую электронную фотокамеру: пусть снимки получались разрешением всего 0,01 мегапикселя, но это было начинание, заслуживавшее куда больше внимания. Однако руководство Kodak не нашло причин выделить на новую разработку значительные ресурсы. Фотографии были низкого разрешения, ни у кого еще не было персональных компьютеров и высокоскоростного интернета, чтобы пересылать или печатать снимки, и цифровая камера Kodak осталась пылиться на полке.

Двадцать лет спустя Kodak поняла свою ошибку и не без успеха занялась цифровыми услугами, но возможность завоевать быстро развивающийся новый рынок была упущена. Неясно вот что: почему компания утратила способность задавать творческие вопросы-катализаторы, благодаря которым она в свое время и появилась? И почему это далеко не единственный пример? Мне кажется, причина в том, что, по мере того как организации развиваются и наращивают долю на рынке, в них приходят

амбициозные люди, которые постепенно поднимаются по карьерной лестнице и занимают высшие руководящие посты. В свою очередь, работать под их началом устраиваются те, кто способен ужиться с такими руководителями, — люди без установки на рост. Таким образом, даже компании, когда-то изменившие мир, теряют способность задавать и исследовать вдохновляющие новые вопросы.



Недавно мы возили внуков в Диснейленд и обратили внимание, что «караул сменился»: раньше в местах, где рекомендуется фотографироваться, висели таблички с логотипом Kodak, а теперь — Nikon

ВОПРОСАМ НУЖНО ПРОСТРАНСТВО

Среди многих назревших проблем современности — защита редких и исчезающих видов. Для любого защитника природы большая тема — положение белых носорогов; им постоянно угрожают браконьеры, так как рогу этого животного безосновательно, но упорно приписывают целебные свойства. Несколько лет назад некоммерческая организация в Южной Африке получила награду за инновационную идею, которая появилась благодаря новой формулировке вопросов. До этого поиски решений сводились к тому, как отвадить или перехватить браконьеров, без труда проникавших в места обитания носорогов. Новое начинание поставило вопрос иначе: «А что, если перевезти носорогов в другое место?» Так появилась организация «Носороги без границ», которая транспортировала десятки животных в регионы Ботсваны, где браконьерство не обладает такими возможностями и связями и животных проще защитить.

Это замечательный пример вопроса, но я привел здесь этот случай еще и потому, что из него получается отличная метафора, поясняющая, что нужно тем, кто задает вопросы. Невозможно убедить отступить всех «браконьеров», отстреливающих вопросы, и ждать, пока неблагоприятная обстановка изменится и начнут появляться творческие вопросы. Противодействующие силы слишком велики и прочно укоренены. Именно поэтому культивировать умение задавать вопросы лучше в специально созданном для

этого пространстве, где действуют другие правила и условия и где можно не опасаться негативного влияния извне. Виджай Ананд, один из руководителей компании Intuit, разрабатывающей программное обеспечение и ориентированной на постоянные инновации, говорит:

Ваша задача как лидера — ставить грандиозную цель, рисовать грандиозную мечту. А ваша задача как хорошего лидера — отходить в сторону, чтобы люди могли работать с идеей и развивать ее. Не лезьте в детали, дайте сотрудникам свободу — пусть делают свое дело. Очень часто от вас больше ничего не требуется. Я всегда задаю один и тот же вопрос: «Какая у вас идея нового продукта для Индии, способного принести миллиард?» Просто удивительно, насколько все вдохновляются искать ответ на такой вопрос и осуществлять эту мечту¹⁶.

Эту философию Брэд Смит, председатель совета директоров и CEO Intuit, культивирует в компании все пятнадцать лет. Он убежден, что вопросы надо задавать так, чтобы они бросали вызов и рисовали настолько смелую картину будущего, что сразу множество людей начинали бы задумываться, как ее воплотить в действительность. Смит ценит любой вопрос, от которого «сердце начинает учащенно биться, а человеку приходится сделать паузу и сказать себе: “Ух ты, чтобы это получилось, мне надо будет думать и действовать совсем иначе”».

О том же говорит Лайонел Мори, вице-президент Intuit по разработкам и инновациям; создавать пространство, благоприятное для вопросов, — его главная должностная обязанность. Он выступает за «дизайн-мышление» и в целом сторонник вовлечения сотрудников в системный процесс. Мори обеспечивает концепции и ресурсы для того, чтобы его коллеги могли формировать идеи и свежие решения. Вот как он выражает свою позицию: «Я считаю, в инновациях дело не в решениях, а в правильных вопросах. Если не задать правильные вопросы, то не будет и правильных решений». Он подчеркивает: если человек стремится «разрушать парадигмы и рвать шаблоны», нужно обязательно выходить на более высокий уровень и переосмысливать вопрос. Мори считает это «самым ценным качеством дизайн-мышления и системного мышления». Только так решается задача, которую он в общем виде формулирует следующим образом: «Что нужно сделать, чтобы другие могли прийти к тому-то?»

Приведенные примеры свидетельствуют о важном процессе на уровне всей компании — о построении «культуры инноваций», иными словами, о существовании такого «заповедника», где вопросы спокойно живут и размножаются месяцами и годами. В следующих главах я познакомлю вас со многими другими людьми, которые стремятся к тому же: создать тот или иной оазис с оптимальными условиями для творческого мышления.

ГДЕ НА СВЕТЕ ВОПРОСАМ ЛУЧШЕ ВСЕГО?

Благоприятные условия для вопросов — это не только организационная культура. Отношение к вопросам различается и географически, по регионам и странам. Декан Гарвардской школы бизнеса Нитин Нория вспоминает, какой восторг испытал, впервые покинув Бомбей и оказавшись в Кембридже, куда он приехал, чтобы писать докторскую диссертацию в MIT:

У меня было ощущение, что я нахожусь одновременно в крохотном физическом и безграничном интеллектуальном пространстве. Меня поразило, что никто не говорил, будто студенту полагается заниматься частностями, а на фундаментальные вопросы замахиваться только после защиты диссертации. В Индии над всяким довлеет необходимость найти свое место. Это очень иерархическое общество, где ученику спорить с учителем немислимо.

А здесь я вдруг обрел свободу: можно было думать о чем хочешь и ходить на чужие семинары — это даже приветствовалось. Слушатель со стороны имел такое же право задать вопрос (умный вопрос!), как и профильный студент¹⁷.

Конечно, с тех пор Индия изменилась, как и США, да и всегда существует риск переоценить роль культурного компонента. Например, преподаватель юриспруденции из Вашингтона ведет под псевдонимом ТК блог «Спросите корейца!», где, в частности, критикует «культурализм» — таким термином он обозначает «необоснованное стремление объяснять поведение людей “культурными различиями”, как реальными, так и воображаемыми»¹⁸. В одной из публикаций автор критически рассматривает объяснение авиакатастрофы Korean Air, предложенное Малкольмом Гладуэллом. Никто уже не узнает наверняка, почему экипаж рейса 801 Korean Air настолько неточно оценил расстояние до взлетно-посадочной полосы в аэропорту Гуама, что самолет врезался в холм. Гладуэлл приводит теорию, что первый помощник и бортинженер слишком чтит иерархию и поэтому не стали оспаривать решения усталого командира экипажа, хотя и видели, что он ошибается. Однако ТК категорически не согласен с тем, что причину катастрофы следует искать в чрезмерном почтении к старшим в корейской культуре. «Поскольку культуралист всегда стремится объяснить культурой больше, чем надо, “культурные различия” в таких рассуждениях чаще оказываются воображаемыми, чем реальными. Перефразируя Абрахама Маслоу, для культуралиста любая проблема — культурная проблема», — пишет он.

Культурализм, конечно, может заходить слишком далеко, но и множество исследований подтверждают, что между национальными культурами есть реальные различия, и часть этих различий, очевидно, касается того, как люди задают и поощряют спорные вопросы. Например, известный специалист в этой области Герт Хофстеде и его коллеги в течение нескольких десятилетий изучали шесть параметров межкультурных различий. В числе этих параметров «дистанция власти» — «степень, в которой наделенные меньшей властью члены организаций и институтов (в том числе таких, как семья) ждут и принимают факт, что власть будет распределяться неравномерно»¹⁹. В культуре с малой дистанцией власти многие аспекты жизни заметно отличаются от таковых в обществах с большой дистанцией. Например, когда неравенство невелико, «подчиненные ожидают, что с ними будут советоваться», в противоположном же случае они считают, «что им укажут, что делать». Очевидно, как такие различия сказываются на вопросах, ставящих под сомнение статус-кво.

Второй культурный параметр, влияющий на постановку вопросов, — «избегание неопределенности», степень, в которой члены общества испытывают стресс, обусловленный отсутствием ясности, хаотичностью событий и непредсказуемостью будущего. В культурах с высоким избеганием неопределенности люди легко мирятся с жесткими правилами поведения, законами и нормами. Для таких культур характерно «неодобрение нестандартных мнений и убеждение, что “есть только одна правда и это наша правда”». В качестве примера наиболее явных различий по этому критерию Хофстеде приводит школы, где учитель имеет право сказать ученику «я не знаю», и школы, где учителя «должны на все знать ответ». Опять же легко увидеть, как эти культурные различия отражаются на подходах к вопросам, провоцирующим к размышлениям.

Третий культурный параметр, связанный с вопросами, — это степень склонности членов общества к индивидуализму либо коллективизму. В культурах с приоритетом индивидуализма, где каждый заботится о себе сам, связи между людьми более гибкие. В культурах коллективизма люди чаще живут и работают в прочных группах с тесными связями. «Индивидуалисты» ценят возможность открыто выражать свои мысли, а «коллективисты» сосредоточены на сохранении гармоничных отношений. И в последнем случае это негативно сказывается на вопросах: «стабильное знание», служащее основой взаимопонимания и взаимодействия, ценится выше, чем «трансформирующее знание», способное нарушить сложившийся ход вещей.

Исследование Хофстеде — постоянное напоминание тем, кто работает с представителями разных культур: точки зрения и шаблоны поведения, которые кому-то кажутся общепринятыми, таковыми вовсе не являются. А что касается отношения к вопросам и их постановке в целом, это исследование также подтверждает: естественное любопытство, свойственное человеку от рождения, может подкрепляться или подавляться в различной мере в зависимости от окружающей его обстановки. Если

мы признаем, что целые общества, не говоря уже об организациях, бывают склонны пресекать лишние вопросы, то поймем, что действительно необходимо создавать особые места, где вопросам будут гарантированы благоприятные условия.

КАК ВЫСВОБОДИТЬ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ВОПРОСОВ

У квакеров существует институционализируемая традиция, которую можно назвать прекрасным примером пространства, специально организованного для продуктивных вопросов. Я узнал об этой традиции от Паркера Палмера, специалиста в области образования и активиста, чьи книги, включая мою любимую — *Let Your Life Speak* («Разреши своей жизни говорить»), изменили жизнь миллионов людей. Палмер вспоминает, как однажды ему предложили престижную должность президента колледжа. Не сомневаясь в том, что предложение стоит принять, Паркер тем не менее последовал традиции своей религиозной общины.

По обычаю квакеров я пригласил шестерых друзей, мнению которых доверяю, и попросил устроить для меня заседание «комитета ясности», чтобы помочь мне определиться с призванием. «Комитет» не дает советов, а три часа задает вам честные и открытые вопросы, чтобы вы могли найти внутри себя искренний и правдивый ответ. (Оглядываясь назад, я, конечно, вижу, что на самом деле устраивал это собрание не затем, чтобы посоветоваться, а затем, чтобы похвастаться, какую работу мне предложили — работу, на которую я уже решил согласиться!)

Палмер вспоминает, что вначале вопросы на собрании звучали простые. Практически о том же его спрашивали на собеседовании на новую работу, и к этим вопросам он был хорошо подготовлен. Но в какой-то момент прозвучал вопрос, который «казался простым, но на деле был очень сложным». Один из его друзей поинтересовался: «А что для тебя будет приятнее всего, если ты станешь президентом колледжа?» Палмер хмыкал, отнекивался, пытался уйти от ответа, но «комитет» его раскусил. Повертев вопрос в голове так и этак, он наконец честно ответил и тут же устыдился ответа.

«Ну, — произнес я самым тихим голосом, на какой был способен, — наверное, приятнее всего мне будет, что мое фото напечатают в газете с подписью “президент колледжа”».

Передо мной сидели бывалые квакеры, которые знали, что, сколь ни смешон мой ответ, на кону моя душа! Они не стали смеяться, а просто надолго погрузились в серьезное молчание — а я тем временем потел и внутренне клял себя.

Наконец тот же человек нарушил молчание и задал новый вопрос — вопрос, который заставил всех нас расхохотаться, а меня — расслабиться: “Паркер, а нет ли более простого пути увидеть свое фото в газете?”»

Комитет справился со своей задачей. Вопросы побудили Палмера заглянуть в себя и понять, что желание занять престижную должность «куда больше льстило моему самолюбию, чем соответствовало моим реальным потребностям». Через некоторое время он позвонил в колледж и отказался от места, понимая, что избежал шага, «который навредил бы мне и стал катастрофой для колледжа»²⁰.

Готов поспорить, что подобный опыт заставит любого на всю жизнь проникнуться уважением к вопросам, а еще этот пример подтверждает, что самые значимые вопросы не появляются и не могут появляться в повседневной жизни сами собой, без деятельного участия человека.

Перефразируя Хемингуэя, вопросам нужно чистое, светлое место. И по моим наблюдениям, многие пытаются создавать такие пространства, осознанно реагируя на многочисленные факторы, противодействующие любопытству и стремлению задавать вопросы. Люди целенаправленно выбирают место и время, где действуют иные правила, нежели те, каким мы привыкли следовать. Пример

из бизнеса: Марк Цукерберг ввел для сотрудников Facebook еженедельный час вопросов. Им предлагается не просто искать новую информацию, а говорить о сложных проблемах, которые, на их взгляд, не решает или не замечает руководство компании. Другие руководители устраивают для сотрудников специальные мероприятия с участием приглашенных экспертов, посвященные самым актуальным вопросам.

А вот пример из семейной жизни: Тиффани Шлейн (режиссер и сценарист, номинант на премию «Эмми» и основатель премии «Вебби» на заре веб-дизайна) и ее муж Кен Голдберг (художник, писатель и ученый, преподающий в Калифорнийском университете в Беркли) на несколько часов в день выключают все электронные устройства и общаются иными способами. Моя приятельница Беа Перес, вице-президент и директор по развитию компании Coca-Cola, проводит круглые столы в своей семье — это время, специально отведенное для общения и обсуждения важных вопросов.

На встрече в дружеской компании, наподобие «Завтрака с идеями» Дебби Стерлинг (см. первую главу), человеку легче выйти из привычной колеи и отпустить безумные идеи в свободный полет. Кстати, сеанс у психолога или коуча в идеале также является пространством, специально выбранным и предназначенным для того, чтобы задавать трансформирующие вопросы и искать на них ответы.

В некотором смысле эта глава — один большой ответ на возражение, которое могло у вас возникнуть после прочтения первой главы: «Если вопросы жизненно необходимы для любого прогресса, как мы дожили до XXI века, не зная и не принимая этого? Почему мы не приветствуем каждый вопрос, не поощряем людей чаще спрашивать о чем бы то ни было?»

Наш ответ начался с поразительного (и обширного) фактического подтверждения, что вопросы активно пресекаются как раз в том контексте, где человек должен получить больше всего знаний — и должен бы задавать больше всего вопросов. По известному выражению писателя Нила Постмана, «ученики приходят в школьную систему знаками вопроса, а уходят точками»: их приучают давать ответы и отучают задавать вопросы. Детальные исследования, охватывающие десятки лет, показывают, что в большинстве случаев в контексте учебы и работы задается чрезвычайно мало вопросов — и не от природного недостатка любопытства, а от приспособления к социуму. В начале жизни человек готов с энтузиазмом задавать вопросы, но, взрослея и вырастая, он утрачивает это качество.

Я не раз высказывал свое убеждение, что врожденная склонность задавать вопросы, необходимая для выживания и счастья, фактически подавляется обществом, так как его наделенные властью представители противятся вопросам и всячески их ограничивают. Многие мои собеседники, часто сами не обладающие установкой на рост, приходили к выводу, что жить, не задавая вопросов, легче. По меткому выражению исследователя лидерства Джона Гарднера, подвергать сомнению нечто фундаментальное по определению означает бросать вызов «окаменелости и упрямому подчинению статус-кво»²¹. (Пример: «Почему мы делаем то-то и то-то именно таким образом?», «Действительно ли мы сосредоточены на самой важной цели?»)

Неудивительно, что сочетание самоцензуры с мощным подавлением вопросов извне вызывает огромный дефицит новаторского мышления. Мы живем в обществе, где умение задавать вопросы существенно ограничивается, так что нужно прилагать активные целенаправленные усилия к тому, чтобы разбить «законом созданные цепи» (метафора Уильяма Блейка) и заново активизировать постановку вопросов в контекстах работы, учебы и семьи. Быть может, нам не удастся превратить весь мир в открытое вопросам пространство, но мы способны вычленивать особые места, где создадим условия, благоприятные для вопросов. В следующих главах рассмотрим, как это сделать.

А ЧТО, ЕСЛИ ИСКАТЬ ВОПРОСЫ МЕТОДОМ МОЗГОВОГО ШТУРМА?

Умен ли человек, видно из его ответов. Мудр ли человек, видно из его вопросов.

Нагиб Махфуз[18]

Лет двадцать назад мы вместе с Джеффом Дайером вели для студентов МВА занятие по творческому стратегическому мышлению в формате мозгового штурма. Занятие шло вяло. На обсуждение была вынесена проблема, актуальная для многих организаций: как выстроить корпоративную культуру равноправия в области, где преобладают мужчины. Хотя этот вопрос отнюдь не оставил студентов равнодушными, их явно не вдохновляли собственные идеи. За несколько минут до конца занятия мы поняли, что сказано очень много, но все только утомились.

Взглянув на часы, я на секунду закрыл глаза и решил хотя бы заложить основу для дискуссии на следующей встрече. «Давайте на сегодня забудем о том, что мы ищем ответы, — импровизировал я. — Лучше набросаем вопросы, которые можно было бы задать об этой проблеме, — только вопросы. Сколько успеем до конца занятия, столько и успеем». Студенты один за другим стали предлагать вопросы, а я, как и обещал, не давал никому отвлекаться на ответы. К моему изумлению, аудитория скоро оживилась — как будто я щелкнул выключателем. С занятия студенты выходили, оживленно беседуя, а не выползая без сил. Тем для беседы нашлось немало: среди вопросов, записанных на доске, были и те, что серьезно оспаривали положения, на которых мы изначально основывались, и открывали неожиданные направления для потенциальных решений.

До этого мне не приходило в голову искать методом мозгового штурма не ответы, а вопросы. Возможно, идея пришла мне в тот момент, потому что я читал и обдумывал одно из ранних исследований социолога Паркера Палмера о творческих открытиях, которые делаются с помощью открытых и честных вопросов. Вскоре я опробовал этот прием еще раз и с тех пор использовал его на многих семинарах, постоянно совершенствуя. И практически каждый раз я наблюдал подъем позитивной энергии и креативных идей. Что же происходит?

Со временем я пришел к выводу, что просто формируется другая атмосфера, в которой обычные нормы и правила временно прекращают действовать и поощряется иное поведение. Вообще это небольшое упражнение убедило меня, что прорывное мышление обеспечивается не только более высоким интеллектом. Дело не только в когнитивных процессах. Не менее важно, в каких условиях находится человек, — эти условия, как правило, не способствуют вопросам, но могут быть изменены на противоположные.

СОЗДАТЬ ВСЕ УСЛОВИЯ

Остановимся на этом подробнее, поскольку внимание к условиям, в которых задаются или не задаются вопросы, не всегда само собой подразумевается. Спросите себя, почему люди ведут себя так, а не иначе, и ваш ответ приведет вас в один либо в другой лагерь. Неважно, анализировали вы, скажем, различия во взглядах Гегеля, Маркса и Поппера или вовсе не интересовались философией, но в любом случае вы склоняетесь либо к тому, что мышление человека определяется средой, либо к тому, что оно преодолевает ограничения среды. Этот вопрос я не раз обсуждал со своим наставником и другом Клейтоном Кристенсеном.

Я уже упоминал Кристенсена, и многим читателям он знаком как автор книги «Дилемма инноватора»[19], где рассказывается о том, как крупные предприятия терпят поражение от молодых компаний с крохотным бюджетом. Кристенсен глубоко убежден, что шаблоны поведения — то есть

действия и решения, которые люди выбирают по привычке, — не могут реализовываться изолированно, а всегда появляются в контексте. В качестве примера он отмечает часто неудачные попытки капиталистических демократий внедрить прогрессивные институты в странах, которые до этого еще «не доросли». Как пишет Кристенсен, причина неудач кроется в том, что в этих странах еще не сформировалась общая культура, когда люди по своей воле соблюдают закон, выполняют договоренности, уважают права и собственность друг друга. И если мы сосредоточим внимание на этих основополагающих условиях, то сможем переосмыслить направление действий. Возникнет новый вопрос: какие институты следует создать или поддержать, чтобы они способствовали формированию такой культуры?

Кристенсен также убежден, что правильно заданный вопрос способен сделать очень многое. Он точно помнит момент, когда вдруг осознал это. Однажды его однокурсник по Гарвардской школе бизнеса высказал интересную мысль о кейсе, который рассматривался на занятии. Кристенсен понял, что сам он анализировал ситуацию совершенно под другим углом. И он задумался: а каким вопросом задался этот студент, что пришел к такому необычному выводу? С тех пор во время подготовки к семинарам Кристенсен заставлял себя не спешить с поиском решений: «Я понял, что есть редкий и ценный навык — умение задавать правильные вопросы. Когда такой вопрос задан, найти правильный ответ — дело техники».

Недавно мы с Кристенсеном свели наши идеи вместе. Работая над материалами для книги «ДНК новатора», мы обратили внимание на нечто общее во многих интервью: лидеры-новаторы больше других склонны задавать вопросы, причем часто такие, что ставят под сомнение устоявшееся положение вещей. Казалось бы, это врожденное качество — так сказать, «заложенное в ДНК», — но Кристенсен в этом усомнился. А что, если подобный шаблон поведения появляется или оказывается успешным лишь в определенных условиях? Может быть, для того чтобы вопросы ставились продуктивнее, нужно прежде всего создавать особые, благоприятные условия, а, скажем, не нанимать больше «людей, склонных поднимать много вопросов»¹?

Если мы говорим, что человек есть продукт своей среды, это не значит, что он лишен свободы воли и подчиняется влиянию факторов, которым не может противостоять. На самом деле, исследование среды и приспособление к ней тоже рациональный процесс. Например, системы поощрения в крупных организациях являются частью среды — как и рассказы коллег о своих победах и неудачах. Такие факторы корпоративной культуры формируются людьми, а значит, их можно осознанно создавать и менять таким образом, чтобы желаемые результаты стали более вероятными.

Как только я это понял, мне стали ясны причины действий некоторых руководителей крупных организаций, которые осознают, что залог процветания их компании — это постоянная трансформация, а не стабильность. Сразу вспоминается пример Тони Шей, CEO онлайн-магазина обуви Zappos. Он мастерски обустроивает пространство — я сам это наблюдал, когда провел несколько дней в «Ламаполисе», оригинальном трейлерном парке, который Шей оборудовал на заброшенной парковке в деловом центре Лас-Вегаса. Уже вход в парк — туннель, украшенный новогодними лампочками, — показывает, что гость попадает в пространство, совсем не похожее на окружающий мир. Шей здесь живет, и именно здесь ему часто приходят самые интересные идеи. Он и стремился создать обстановку, в которой действовали бы необычные условия. Его цель — повисить количество «креативных совпадений» между интересными и непохожими друг на друга жителями и гостями парка. «Креативные совпадения» — это встречи с большим потенциалом, они во многом случайны, но происходят значительно чаще, чем в обычном мире, благодаря тщательно продуманному плану территории.

Тони Шей стремится «перезагрузить» условия, в которых взаимодействуют люди, на нескольких уровнях одновременно. Как руководитель он, пожалуй, лучше всего известен экспериментом с холакратией — радикальной альтернативой бюрократической системе, где структура организации представлена не как пирамида или другая классическая конструкция, а как экосистема, в которой успех

обеспечивается постоянным динамическим взаимодействием взаимозависимых участников процесса. Именно такую экосистему Шей выстроил в Zappos, и любой, кто приходит работать туда из другой компании, подтвердит, что шаблоны поведения там складываются совершенно другие. «Перезагрузка» происходит и на уровне городского планирования. Шей приехал в Лас-Вегас со смелым намерением изменить предпринимательскую среду в городе, он рассчитывал превратить его в центр развития инновационных стартапов и точку притяжения людей, которых Ричард Флорида называет «креативным классом». После того как Zappos приобрела компания Amazon, у Шей появились значительные средства на его начинание, и он стал финансировать местные предприятия и некоммерческие организации. Надо сказать, что эксперимент идет с переменным успехом и Шей не раз корректировал свою концепцию, однако невозможно усомниться в его верности основополагающей идее: чтобы изменить поведенческие привычки, нужно начинать со смены обстановки. Деловой центр Лас-Вегаса в будущем он видит подобием своего трейлерного парка, где общественные и коммерческие пространства должны максимально содействовать случайным встречам и беседам, которые будут порождать идеи и тем самым приносить то, что Шей называет «доходом с совпадений».

Я спросил Кристен, которая вела экскурсию по территории Zappos: «А где здесь лучше всего сфотографироваться?» Она с улыбкой ответила: «Выбор за тобой, Хэл. Где бы тебе хотелось сфотографироваться?» Мне стало немного неловко и стыдно: она нечаянно задела мое больное место — желание угодить, которое проявляется даже в самых простых вещах.



Жизнь может быть прекрасна, когда вопросительные знаки вырастают до такой величины



Мигель Эрнандес, профессиональный художник и резидент Zarros, создает нестандартные пространства для вопросов



Один из жителей «Ламаполиса», пользующийся равными правами с людьми



«Когда исключаются все возможности, кроме одной, эта последняя, сколь бы невероятной она ни казалась, и есть неоспоримый факт» — Спок (цитируя Шерлока Холмса)



Мыслить нестандартно в Zappos помогают нестандартные рабочие места



МИНИ-ПЕРЕЗАГРУЗКА

В сравнении с этим мое упражнение с мозговым штурмом спонтанное и совсем не масштабное. И все же оно заслуживает более подробного описания как простой и действенный способ сменить взгляд на проблему — тем более что за годы более осознанного применения мне удалось его усовершенствовать. Теперь я называю его «Шквал вопросов». Упражнение можно выполнять как самостоятельно, так и в группе каждый раз, когда вы ищете новые идеи решений для проблемы, которая вас беспокоит. Теперь давайте рассмотрим его подробнее. Упражнение состоит из трех частей.

Шаг 1. Готовим почву. Для начала выберите одну проблему, которая вас глубоко волнует. Например, ваши планы потерпели неудачу или, наоборот, у вас смутное чувство, что впереди интересная возможность. Как понять, что проблема «созрела» для прорывного решения (при условии, что удастся сформулировать к ней подходящий вопрос-катализатор)? Критерий прост — она «заставляет сердце ускоренно биться» (пользуясь словами Брэда Смита). В таком случае вы уделите проблеме все свое внимание и постараетесь привлечь окружающих к размышлению о ней.

Далее соберите небольшую группу людей, которые посмотрят на проблему свежим взглядом и под разными углами. Можно выполнять упражнение и в одиночку, но участие группы обеспечит более широкий кругозор и позволит сохранить конструктивный подход. Приглашая других участвовать в «шквале вопросов», вы тем самым пополняете запас эмпатии и энергии, что, в свою очередь, напрямую способствует появлению идей, а в конечном счете и их реализации. Лучше всего, если в вашей группе будут два-три человека, незнакомых с проблемой так близко, как вы, и сильно отличающихся от вас по когнитивным привычкам. Они смогут предложить вопросы, которые не

возникнут у вас — неожиданные и увлекательные, — поскольку у них не сформировалась твердая позиция по этой проблеме и нет личной заинтересованности в том, чтобы сохранить статус-кво. Так что они будут задавать смелые вопросы, выбивающие вас из колеи, и обращать внимание на то, чего вы привыкли не замечать.

Собрав участников, дайте себе две минуты — не больше! — на то, чтобы изложить им ситуацию. Раз уж вы привлекли добровольных помощников, не стоит искажать их точку зрения своими оценками, не услышав сперва их собственное мнение. Нам часто кажется, что наша проблема требует подробных объяснений, но это потому, что мы сами глубоко в нее погружены. Если же о трудностях нужно рассказать быстро, это заставляет сформулировать проблему в более общих чертах, чтобы не задавать и не ограничивать направление вопросов. Так что расскажите только о самом главном: о том, как изменится ситуация, если проблему удастся решить. И о том, где вы зашли в тупик, — то есть почему проблема до сих пор не решена.

Прежде чем перейти к вопросам, важно четко прописать два главных правила. Во-первых, участники только задают вопросы. Поясните, что вы как ведущий мозгового штурма будете останавливать тех, кто станет предлагать решения. Во-вторых, никаких преамбул. Любые объяснения и подробности, хоть сжатые, хоть развернутые, прежде всего вынудят остальных смотреть на проблему под определенным углом — а этого вам как раз не нужно.

Кроме того, перед началом упражнения полезно оценить свои эмоции. Подумайте, какие чувства у вас вызывает проблема: позитивные, нейтральные, негативные? Отметьте, какое настроение у вас преобладает. Не углубляйтесь в самоанализ — десяти секунд достаточно, чтобы дать общую оценку. После упражнения сравните, изменилось ли что-то. Это полезная часть подготовки, так как эмоции влияют на творческую энергию. Помните, что упражнение не только принесет новые ценные вопросы, но и даст прилив положительных эмоций, а значит, и желание реализовать возникшие идеи.

Шаг 2. Генерируем вопросы. Итак, вы широкими мазками обрисовали проблему, все участники знают правила. Теперь поставьте таймер на четыре минуты и за это время совместными усилиями составьте как можно больше неожиданных и провокационных вопросов к ситуации. Как всегда при мозговом штурме, комментировать чужие предложения не разрешается. Ваша задача — записать не меньше 15–20 вопросов (желательно именно записывать, чтобы зафиксировать все дословно и ничего не упустить).

Принципиально ли отводить на это именно четыре минуты и писать именно 20 вопросов? Нет, но по ряду причин это работает. Ограничение по времени не дает участникам отвлекаться на что-то еще, кроме составления вопросов. Я часто вижу, что людям очень трудно удержаться от ответов — даже на четыре минуты! — когда кто-то начинает задавать вопросы. Например, однажды я проводил мозговой штурм в промышленной компании, и несколько участников стали формулировать вопросы о недочетах системы снабжения; один из менеджеров в группе то и дело начинал отвечать на них — не знаю, защищался он или хотел показать, насколько он компетентен. Но в этом процессе главное — количество. Время, потраченное на ответ на чужой вопрос, — это время, которого не хватит на то, чтобы составить 20 своих вопросов. Кроме того, если участники сосредоточены на том, чтобы составить как можно больше вопросов, то те, скорее всего, будут короткими и общими, без лишних оценок и предположений, а их авторы не будут стремиться обосновать вопросы, родившиеся интуитивно, или тщательно подбирать слова для спорных тем.

В течение четырех минут вы записываете все вопросы, которые предлагают участники. Фиксируйте их дословно и попросите других проследить за этим, чтобы вы подсознательно не исказили то, что не сразу поняли или не хотели бы слышать. Не забывайте добавлять и собственные вопросы — это позволит выявить ваши шаблоны применительно к этой проблеме (из-за которых вы неосознанно препятствуете ее решению). Известный теоретик организационной коммуникации Карл Вейк писал: «Как мне понять, что я думаю, пока я не услышу, что говорю?» Здесь это замечание особенно уместно.

Как только прозвучит сигнал таймера, снова оцените свое эмоциональное состояние. Какие чувства теперь у вас вызывает проблема? Стали вы воспринимать ее позитивнее? Если нет — и если обстоятельства позволяют, — повторите мозговой штурм. Или сделайте паузу и попробуйте еще раз через день. Или с другими участниками. Научно доказано, что творческому решению проблем больше всего благоприятствует позитивный эмоциональный настрой. Я убежден, что польза от шквала вопросов во многом обусловлена тем, что это меняет отношение человека к проблеме, помогая ему избавиться от ощущения тупика.

Шаг 3. Разбираем вопросы. Ваши помощники сделали свою часть работы, а заодно у вас прибавилось сил, потому что вы поверили в возможность сдвинуться с мертвой точки. Изучите записанные вопросы самостоятельно. Обратите внимание на те, что предлагают новые направления. Примерно в 80% случаев появляется хотя бы один вопрос, который переосмысляет проблему и открывает новый подход к ее решению. Выберите из списка несколько самых неожиданных вопросов, которые явно отличаются от того, как вы подходили к проблеме. Посмотрите на каждый из них. Задавали его вам прежде, задавались ли вы им сами? Трудно ли вам найти на него хороший ответ? Вызывает он у вас эмоциональную реакцию? Положительную или отрицательную? Другими словами, проверьте каждый вопрос на неожиданность, искренность и интуитивность.

А теперь попробуйте развить их: дополните или продолжите новыми релевантными вопросами. Классический прием — «пять почему», который предложил Сакити Тойода, основатель Toyota, а развил Майкл Рэй в книге «Высшая цель»[20]. Спросите себя, почему выбранный вопрос показался вам важным. Затем — почему важно то основание, которое вы назвали. И так далее. Смысл в том, чтобы раздвигать пространство проблемы, расширяя тем самым спектр возможных ответов и углубляя свою решимость что-то предпринять.

Наконец, направьте все усилия, чтобы пойти хотя бы по одному из обнаруженных путей, — и будьте при этом «искателем истины». (Это выражение я позаимствовал у Адама Штельцнера, инженера NASA, рассказавшего мне о работе в лаборатории реактивного движения, где «в хорошем смысле безумные» люди достигают невообразимых результатов — например, сажают на Марс роботизированный ровер.) Не думайте сейчас о том, что было бы удобнее или проще осуществить; сосредоточьтесь на решении проблемы. Составьте план действий на ближайшее будущее: что конкретно лично вы можете предпринять в следующие три недели, чтобы найти потенциальные решения, на которые указывают ваши новые вопросы?

Недавно руководитель одной из компаний, состоявшей из четырех крупных подразделений, после участия в «шквале вопросов» твердо решил выяснить некоторые факты. Его давно беспокоили проблемы взаимоотношений в одном из подразделений, организованном не так, как остальные. Во время мозгового штурма он осознал, что действовал исходя из убеждения, что основатели компании изначально предусмотрели в этом подразделении иную систему оплаты труда, поскольку хотели, чтобы там сложилась другая культура. Но так ли это было на самом деле? Этот руководитель сразу же договорился о встрече с основателями, чтобы обсудить с ними это. И что же? Оказалось, они не только не преследовали такую цель, а были встревожены тем, что в подразделении сформировалась такая культура поведения. Этот разговор позволил руководителю внедрить ряд мер, призванных ограничить токсичное поведение.

Но неужели обеспечить свежий взгляд настолько просто? Неужели любой, кто захочет провести «шквал вопросов», получит ценное переосмысление проблемы, причем с пользой для всех?

С одной стороны, мне хотелось бы ответить утвердительно. Из описанного выше легко сделать вывод: если «шквал вопросов» сделать регулярной практикой, то инновационные решения будут появляться чаще. Хотя бы в силу перехода количества в качество. Большинство возникающих вопросов не перевернут мир, но, если повторять мозговой штурм достаточно часто (а я рекомендую для каждой

проблемы это делать не меньше трех раз), он обязательно принесет несколько замечательных вариантов. Например, в одной из крупных, глобальных компаний, которая производит программное обеспечение, попробовали провести несколько туров «шквалов вопросов», чтобы решить регулярно возникающую проблему управления. «После третьего раза у меня очень позитивные ощущения, — отмечает один из менеджеров, — так как вопросы стали намного более глубокими». Первоначальное представление о проблеме было поверхностным, а дополнительные вопросы позволили «лучше осмыслить задачу».

Кстати, затраты на проведение «шквала вопросов» минимальны. В брокерской компании Charles Schwab «силу вопросов» сделали центральной для бренда, как только поняли, что лучшие клиенты — это те, кто задает лучшие вопросы. Джонатан Крейг, директор по маркетингу, говорит: «Трудно представить, что можно добиться огромного успеха, всего лишь задав вопрос». Он рассказывает: «Я часто делаю это в своих лидерских командах: если мы столкнулись с серьезной задачей, с большой проблемой, то не начинаем искать решение, а сначала в течение пятнадцати минут выписываем на доску все вопросы, на которые нам хотелось бы иметь ответы, чтобы затем ответить на главный из них. ... Такой подход помогает лидеру получить хорошие результаты. Мы постоянно это видим».

Короче говоря, это проверенный прием, позволяющий осмыслить проблему заново и с пользой. Я прибегаю к нему множество раз, работая с сотрудниками различных компаний (Adidas, Chanel, Coca-Cola, Danone, Discover, Ernst & Young, Fidelity, Genentech, General Motors), некоммерческих организаций (включая UNICEF и Всемирный экономический форум) и с руководителями в качестве коуча. Как в работе, так и в частной жизни этот прием позволяет быстро рассмотреть стоящую перед вами проблему с разных точек, а если сделать его регулярной практикой в большой организации (обсуждать проблему, используя «шквал вопросов» минимум трижды с разными группами участников), то можно закрепить в корпоративной культуре навык коллективного решения задач и стремления к истине.

С другой стороны, должен признать, что нововведения не всегда хорошо приживаются на новом месте. Джеймс Диллон в книге *Questioning and Learning* («Задавать вопросы и учить») отмечает: «Нам порой хочется привезти домой в качестве сувенира какой-то экзотический способ задавать вопросы. Но любому приему хорошо там, где мы его встретили. Это его законное место — единственное место, где он приносит пользу. А дома, вооружившись иноземными приемами, мы будем выглядеть глупо. Хороший “сувенир” — это понимание, теоретические представления, которые вдыхают жизнь в наши практические действия; тогда мы возвращаемся с новым осознанием, как обратить постановку вопросов на пользу нашим целям в конкретных обстоятельствах»².

Я согласен с этими словами, и в данном случае более ценным «сувениром» будет стремление формировать пространства, благоприятствующие вопросам. Важно найти способы обеспечивать подходящие для вопросов условия в более широком масштабе, чтобы они глубже укоренились в компании и в жизни. «Шквал вопросов» эффективен потому, что помещает участников в непривычные условия и вынуждает их на время отказаться от обычных шаблонов поведения. Это лишь первый шаг, но не полноценное решение. Если же, искусственно создавая благоприятные условия, вы начнете больше ценить вопросы (и шире смотреть на условия, которые им благоприятствуют), то положительный эффект будет сказываться еще долго, и вам понадобится меньше усилий, чтобы вопросы появлялись естественным путем.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ: ДО И ПОСЛЕ

За последние несколько лет с помощью программы для опросов Argomento я собрал сведения о впечатлениях от «шквала вопросов» более чем у 1500 руководителей. Сначала я просил каждого не задумываясь ввести в приложение несколько слов, наиболее точно отражавших их эмоции, связанные с проблемой: до «шквала вопросов» и после. По данным программы получились такие облака слов.



Какие чувства вызывает у вас проблема после «шквала вопросов»?

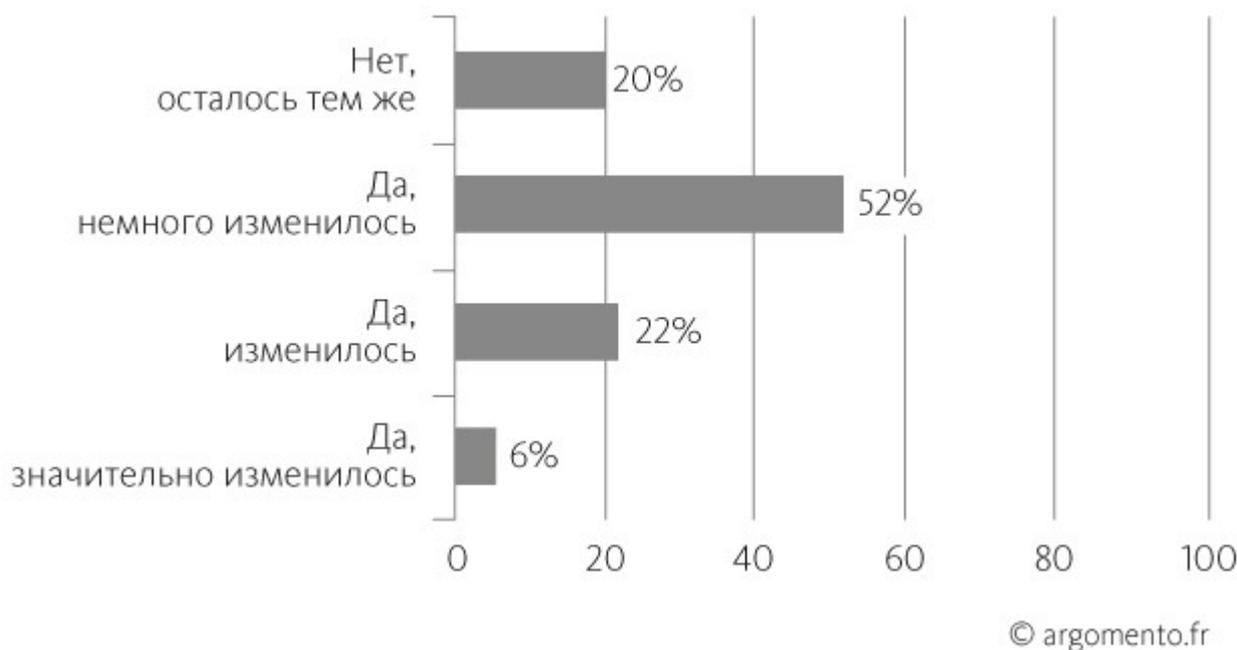


© argomento.fr

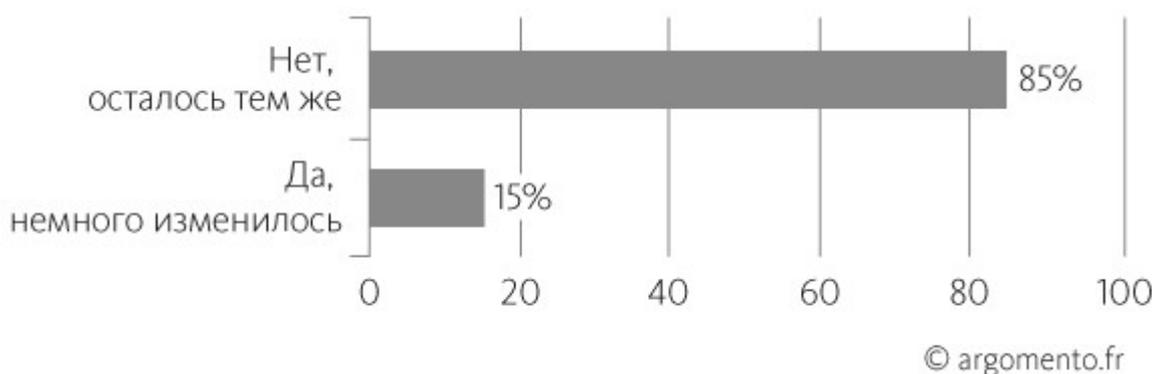
Изменилось ли ваше отношение к проблеме после «шквала вопросов»?

НОВЫЙ УГОЛ ЗРЕНИЯ

Всего четыре минуты интенсивной постановки вопросов — для большинства руководителей этого уже достаточно, чтобы переосмыслить свои задачи. Вот как участники оценивают перемены в своей позиции после сессии и отвечают на вопрос, принесла ли она хотя бы одну новую идею, потенциально способную решить проблему.



Изменилось ли ваше понимание задачи после «шквала вопросов»?



Нашли ли вы хотя бы одну новую идею в ходе «шквала вопросов»?

ДРУГИЕ СТИМУЛИРУЮЩИЕ ФУНКЦИИ

Предыдущую главу я завершил наблюдением, что многие из нас, если не все, ищут или создают в жизни и в работе пространства, где действуют иные правила, чтобы активизировать мыслительные процессы. В такой обстановке к нам приходят вопросы, но, что еще более важно, мы находим на них время — замечаем их и обдумываем. Подобными особыми пространствами, по сути, являются многие выездные мероприятия на курортах, корпоративных пансионатах, ретриты, а также консультации с коучами и психологами. Так получается выкроить в напряженном рабочем графике время для медитаций и прогулок (а заодно и горячих ванн).

Мой друг Марк Уидмер предоставляет уникальную услугу для семей, основанную на идее, что, если человека поместить в необычную обстановку, ему будет легче творчески переосмыслить проблему, с которой он столкнулся. Его компания Ampelis выбирает самые живописные места, от красной каменной пустыни в американском штате Юта до Доломитовых Альп в Италии, и организует выезды, тщательно продумав условия, создаваемые для продуктивного диалога. Марк рассказал об одной семейной паре: оба выросли в семьях с невысоким достатком, но разбогатели, когда один из них изобрел новый товар, построил на этом успешный бизнес, а впоследствии выгодно продал компанию. За это время у них родились дети, но муж и жена, сами росшие в других обстоятельствах, переживали

из-за «неизвестных неизвестных», связанных с негативным влиянием денег на детей. Уидмер организовал для этой пары несколько мероприятий в разных местах, чтобы семья смогла попробовать себя в непривычных занятиях и видах отдыха. Сложилась атмосфера, в которой могли появиться правильные вопросы. До поездки муж и жена постоянно беспокоились: «Не испортим ли мы детей тем, что семья финансово обеспечена? Не помешает ли им наследство стать достойными людьми?» Вместе им удалось изменить вопрос: «Что передают детям в наследство хорошие родители, чтобы помочь им сделать правильный жизненный выбор?» И, как часто бывает с замечательными вопросами, он послужил катализатором, указав совершенно иной путь. Супруги сразу ответили: «Моральные ценности», и это позволило им вместе задуматься о том, как прививать их своим детям.

В корпоративном мире аналогом такого семейного отдыха можно назвать корпоративный выезд, если он организован для того, чтобы на время отвлечься от повседневной суеты и обдумать долгосрочную стратегию. Может показаться, что это лишняя трата — ведь руководители могли бы собраться, никуда не выезжая, в привычном конференц-зале, однако смена обстановки действительно способна стимулировать перемены в мышлении, а заодно разорвать, хотя бы на время, шаблоны взаимодействия между коллегами. За последние десять лет потребность в инновациях осознает все больше компаний, а выездные мероприятия позволяют участникам сосредоточиться на самом важном.

Пример интересного формата таких мероприятий — инновационная консультационная служба, которую Salesforce создала для крупнейших своих клиентов. Она называется Ignite и не только обеспечивает процесс, но и создает условия, в которых руководство способно прийти к единому представлению о будущем компании. Консультация состоит из шести компонентов; вначале участники выполняют упражнение на «вопросы и переосмысление», основанное на методике «шквал вопросов». Например, в ходе одной из недавних сессий команда Salesforce работала с руководством Berkshire Hathaway HomeServices над поиском правильных вопросов: молодая компания выступала одновременно и брокером-франчайзи жилой недвижимости, и компанией, эксплуатирующей продаваемое жилье. Что должна была сделать компания, чтобы гарантировать: психологический контракт с ней будет именно реляционным, а не транзакционным? Как сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, могли превратиться из обычных риелторов в консультантов, которым будут доверять? Самым полезным результатом этой сессии для руководства Berkshire Hathaway стала возможность отрешиться от повседневных забот и оценить, насколько ключевые виды деятельности соотносятся с важнейшими приоритетами компании. Иными словами, на правильные ли вопросы отвечает компания? CEO компании Джино Блефари и первый вице-президент по развитию Крист Стюарт позже писали Марку Бениоффу, что консультация дала им гораздо больше ясности, чем они рассчитывали.

Неслучайно некоторые мероприятия Ignite теперь проходят в особых местах. Например, 61-й этаж Salesforce Tower в Сан-Франциско — в самом высоком здании города, откуда открывается потрясающий панорамный вид, — это одно из пространств, которым Бениофф присвоил название «Охана», что на гавайском языке означает «семья». «Пространства “Охана” выполняют еще и функцию социальной ответственности, — говорит Бениофф. — В свободное от наших мероприятий время ими пользуются религиозные объединения, некоммерческие, неправительственные и образовательные организации».

Почему гавайский мотив стал неотъемлемой частью штаб-квартир и корпоративной культуры Salesforce? Не просто так. Идея Salesforce пришла Марку в обстановке, которая сама по себе благоприятствовала вопросам. В 1999 году еще не существовало отрасли «программное обеспечение как услуга». В то время у каждой крупной компании было многочисленное ИТ-подразделение, которое приобретало оборудование и программы для разных направлений деятельности и устанавливало их. В тот же период вся технологическая отрасль удивленно наблюдала за динамичным ростом двух интернет-компаний, ориентированных на потребителя: Amazon и eBay. Бениофф, занимавший тогда руководящий пост в Oracle, решил сделать перерыв в работе, чтобы отдохнуть. Он взял длинный отпуск и отправился на Гавайи: общаться с местными жителями, плавать с дельфинами и разгружать мозг.

В этом райском уголке ему пришел в голову вопрос: «Почему мы продолжаем загружать и обновлять программы так же, как раньше, если теперь есть интернет?» Всемирная сеть позволяет быстро и удобно передавать информацию — так почему бы не предоставлять программное обеспечение как услугу? Этот гавайский отпуск и один-единственный вопрос подтолкнули Бениоффа к кардинальным переменам, в результате которых на свет появилась компания, налоговые отчисления которой за 2018 год превысили 10 миллиардов долларов.

С тех пор Марк Бениофф активно выступает за то, чтобы переходить в режим вопросов, прежде чем искать ответы. Более того, он сформулировал пять главных вопросов, которые он напоминает своей команде всякий раз, когда предстоит принять решение о выборе нового продукта или пути развития. Чего мы на самом деле хотим? Что для нас действительно важно? Как мы собираемся этого достичь? Что мешает нам этого достичь? Как мы поймем, что достигли этого? Эта серия вопросов побуждает всех пересмотреть концепцию, ценности, методы, препятствия и критерии оценки. Бениофф рассказывает:

Инновации требуют, чтобы сначала задавали много вопросов, а потом много слушали. Компания Salesforce появилась благодаря простому вопросу: «Почему программное обеспечение для работы нельзя купить так же легко, как заказать книгу на Amazon?» Мы развили этот вопрос, видя, как люди общаются и взаимодействуют на социальных платформах: «Почему программное обеспечение для работы не может быть таким же, как приложение в Facebook?» Еще через несколько лет мы, наблюдая, как пользовательские приложения становятся все более высокотехнологичными, спросили себя: «Как сделать ПО для работы умнее?» Мы смотрим на происходящее в мире и думаем: «Как нам воспользоваться этими тенденциями?»

Пространства «Охана», большие и открытые, с восхитительным видом на природу, — результат стараний Бениоффа, стремившегося обустроить места, где вопросы рождались бы легко и непринужденно. «Если хотите, чтобы человек начал думать иначе, поместите его в новое пространство», — объяснил Ноа Флауэр из команды Ignite, проводивший мне экскурсию по «Охане». Пространства такого рода еще и яркое напоминание об истории компании, основанной на инновациях и продолжающей развиваться. «Оханой» пользуются не только руководители — она доступна всем. И Бениофф надеется, что визиты в «Охану» позволят каждому сотруднику прочувствовать, что все начинается с вопросов, и не прекращать их задавать.

Мне интересны и компания Salesforce, и Бениофф как ее руководитель, поскольку это яркий пример усилий, на нескольких уровнях направленных на то, чтобы выстроить условия, в которых чаще рождаются вопросы-катализаторы. Расскажу еще об одном интересном приеме. На корпоративной платформе для совместной работы Chatter есть чат «Жалобная книга». Если вам кажется странным, что компания так назвала внутренний форум, это неслучайно — чат сложился стихийно. В нем делятся самыми разными «жалобами»: от недовольства повседневными проблемами до узкоспециальных задач, которые разработчики выносят на всеобщее обозрение, чтобы другие коллеги посмотрели на них свежим взглядом. Так вот, рассказывают, что кто-то из высшего руководства, впервые услышав про этот чат, сообщил о нем Бениоффу и поинтересовался, что с этим делать — наверное, закрыть? Бениофф попросил вывести «Жалобную книгу» на большой экран. Ему хватило одного взгляда, чтобы принять решение: «Вы шутите? Это же нужная вещь!» Старший вице-президент Salesforce по корпоративному имиджу Эл Фальчione рассказывает, что Бениофф даже открывает страничку «Жалобной книги», когда устраивает презентации продуктов для руководителей компаний-клиентов. Фальчione это немного пугает, и он не раз уточнял: «Марк, вы что, собираетесь прямо вот так демонстрировать это все на экране в реальном времени? Вы же не знаете, на что сотрудники могут жаловаться в данный момент. Как это можно показывать руководителям клиентов?» Но Бениофф, по словам Фальчione, считает иначе: «Так я поддерживаю связь со своей компанией. Я не боюсь этого делать и готов читать, с чем у других возникают проблемы». А поскольку так устанавливается бесценная взаимосвязь с сотрудниками, он стремится убедить других руководителей последовать

своему примеру и установить Chatter. (И если вам кажется, что сотрудники Salesforce жалуются на все подряд, не подозревая, что босс это видит, то вы ошибаетесь. Бениофф сам открыто высказывается в чате, а еще, чтобы устранить все сомнения, сделал публикацию в Twitter (где у него сейчас почти миллион подписчиков): «Мой любимый внутренний чат в Salesforce — “Жалобная книга”!»).

Salesforce использует несколько приемов, стимулирующих появление вопросов. В большинстве компаний нелегко побудить людей начать спрашивать, даже с помощью настолько простого инструмента, как «шквал вопросов». Бениофф преследует амбициозную цель: сделать вопросы не исключением из правил, а правилом. Он старается на всех уровнях компании создать такие условия, в которых задавать вопросы будет легко и естественно.

То же самое я наблюдал в Pixar, Amazon, EY и Charles Schwab. Руководители этих компаний прекрасно понимают, насколько сложно распространить в организации условия, существенно отличающиеся от тех, к которым люди привыкли в повседневной жизни и на работе. Но эти руководители знают, что будущее их компаний зависит от инноваций, и поэтому стремятся использовать все имеющиеся у них возможности, чтобы этому способствовать.

БЕСКОНЕЧНОСТЬ ВОПРОСОВ НЕ ПРЕДЕЛ!

В компании Pixar, подарившей нам любимые мультфильмы «В поисках Немо», «Тайна Коко», «Суперсемейка» и многие другие, замечательная обстановка для вопросов сложилась благодаря Эду Кэтмеллу, который работает в компании со дня ее основания и сейчас возглавляет объединение Pixar и Disney Animation Studios. Мне довелось провести довольно много времени в Эмеривилле в Калифорнии с сотрудниками Pixar и понаблюдать за тем, как они работают. Я пришел к выводу, что в этой компании доля вопросов-катализаторов существенно выше, чем в других организациях. Кэтмелл приложил очень много усилий к тому, чтобы с самого начала воспитать культуру искренности, и вдохновил на это других руководителей. Все они целенаправленно и осознанно развивают особые, продуманные условия, предназначенные для творческих вопросов.

Яркий пример — «мозговой трест» Pixar. В процессе производства фильма режиссеры добровольно выносят свое творение на строгий и беспристрастный суд коллег. Это бывает психологически тяжело, потому что в Pixar режиссер глубоко эмоционально вовлечен в проект. Практика показывает, что именно так создаются прекрасные фильмы, — но это означает, что режиссеры уязвимы для критики. Один из продюсеров рассказал: «После “мозгового треста” мы коротко беседуем, максимум полчаса, а затем я отправляю режиссера домой, отдыхать. Без этого не обойтись, потому что это трудное испытание. Даже если человек к нему морально готов, это очень большая эмоциональная нагрузка».



На парковке Рихаг. Какой только мультипликационный персонаж не встретится на чехле для запаски!



Дэн Скэнлон, режиссер «Корпорации монстров», поделился информацией для служебного пользования: «На начальном этапе любой фильм как крохотная свечка, которую приходится закрывать от ветра, потому что она еще не разгорелась в полную силу»



Самая большая настольная лампа в мире у входа в корпус имени Стива Джобса предлагает остановиться и задуматься



Посетителей встречает витрина, полная «оскаровских» статуэток, сверкающих на солнце. Каждая из них — свидетельство того, как благодаря многочисленным вопросам-катализаторам рождаются увлекательные сюжеты



Вечерний кадр на мостике Ріхаг заставил вспомнить возглас Базза Лайтера: «Бесконечность не предел!»

Может показаться, что это слишком жестоко — заставлять человека выслушивать критику коллег, после которой ему приходится идти домой отдыхать. Но на самом деле это не так: все понимают, что «мозговой трест» — особая ситуация, где действуют другие правила. Все участники знают: вопросы призваны обеспечить лучший результат творческого труда. «Мозговой трест» долго и тщательно продумывался, чтобы в итоге задействовалась и развивалась эмоциональная связь режиссера с проектом.

Помимо «мозгового треста» в Ріхаг немало других специальных средств и пространств, помогающих открывать возможности для творческих вопросов, озарений и в конечном счете перемен. Например, несколько раз проходил «день замечаний». Истоки этой идеи лежат в давней кинематографической традиции: руководители студии за время производства фильма несколько раз устраивали промежуточные просмотры и высказывали свои «замечания». «День замечаний» Ріхаг развил эту хорошо известную практику: его цель — оценить, не требуются ли самой студии (а не одному из ее продуктов) какие-либо серьезные изменения или переделки. Вряд ли вас удивит, что эта традиция началась с вопроса. Кэтрин Сарафян, продюсер фильма «Храброе сердце», рассказала мне о том дне, когда руководство Ріхаг в полном составе отправилось на выездное совещание в «Кавальо-пойнт», чтобы обсудить, как компании лучше контролировать затраты и решать другие производственные задачи. «19 января 2013 года у нас возникла идея: а давайте проведем “мозговой трест” для всей компании? Что, если мы на один день остановим производство, и пусть все сотрудники подумают? Что, если... а, ладно, давайте попробуем!»³

Первым эту идею предложил Гуидо Куарони, руководитель отдела разработки продуктов, но воплощать ее выпало Сарафян — и, по ее словам, с марта 2013 года она только и делает, что «приближает идеал “дня замечаний” к действительности». Оглядываясь назад, она думает, что во многих направлениях можно было бы сделать гораздо больше. И несмотря на сотни изменений к лучшему, вдохновленных идеями сотрудников, некоторые масштабные вопросы, поднятые еще на том самом выездном совещании в 2013 году, остаются нерешенными. Тем не менее Сарафян с гордостью вспоминает тот

день: «Это был день, когда мы выдвинули на первый план необходимость задавать вопросы и сами вопросы. Мы остановили работу и сказали: нам интересно узнать, как мы могли бы работать лучше? Как быть более продуктивными?» Она отмечает, что и сама постепенно стала лучше осознавать потенциал вопросов и чаще прибегать к ним в командах, которыми руководит. Ведь налицо «положительный эффект и результаты, которые дает не наличие ответов, а процедура последовательного анализа ситуации и постановки вопросов — очень в духе Кэтмелла».

Эти слова указывают еще на один фактор в Рихар, последний, о котором мы упомянем: несомненная роль лидеров, подающих пример своим поведением, которое вся компания воспринимает как залог успеха. Постоянное позитивное влияние со стороны лидеров, искренне убежденных, что важно задавать правильные вопросы, делает куда больше для создания и развития корпоративной культуры, ориентированной на вопросы, чем любой отдельно взятый прием наподобие «мозгового треста» или «дня замечаний». Этим вдохновлены многочисленные эксперименты, ставящие целью подъем творческой активности и оспаривание сложившихся убеждений; далеко не все эти эксперименты будут успешными и приведут к долговременным результатам, но в целом они увеличивают количество и качество вопросов в организации. Больше всего в Рихар меня поражает, что за тридцать лет существования компании Эд Кэтмелл так и не пришел к мысли, что уже сделал все необходимое и наладил механизм бесперебойного генерирования вопросов. Несмотря на то что в Рихар творческое мышление является фундаментальной ценностью, а оригинальность продукции — залогом существования, Кэтмелл понимает, что особые места и пространства по-прежнему необходимы и что сотрудники должны осознанно и коллективно участвовать в конструктивной процедуре постановки вопросов.

ГАРАНТИРОВАННО НЕНАДЕЖНЫЕ МЕСТА

Главная причина того, что вопросы активно генерируются именно в условиях, которые я описываю, в том, что эти условия обеспечивают несколько ключевых аспектов: показывают, что задавать вопросы — полезное дело, которому стоит уделять время; побуждают людей дольше оставаться в «вопросительном режиме», прежде чем они переключатся на поиск ответов; и дают людям возможность дистанцироваться от своих задач, увидеть более общую картину и рассмотреть ситуацию с разных сторон. Поскольку мир в основном настроен против мышления, способного разрывать шаблоны, и против людей, мыслящих таким образом, эти пространства создаются специально, чтобы в них было безопасно задавать вопросы.

Безопасное пространство — серьезная тема, но она не лишена противоречий. Это словосочетание многие воспринимают негативно, поскольку оно ассоциируется с желанием отгородиться от людей с противоположными политическими воззрениями или даже от представителей других рас, народностей и религий. Как отмечает колумнист *Los Angeles Times*, «частое требование студентов защититься от неприятных им идей на территории университета — в частности, чтобы их предупреждали, когда речь может пойти о спорных темах, — получило продолжение в виде призывов к физическому разграничению. Разные группы утверждают, что им комфортно только с единомышленниками»⁴. Любое такое желание группы сидеть в своем пузыре или не слушать ничего, кроме собственного эха, — противоположность тому безопасному пространству, которое имею в виду я. Я говорю о пространствах, где люди не боятся выслушать информацию, опровергающую их позицию, а вопросы, которые могут показаться враждебными, неприятными или нерелевантными, могут быть заданы и услышаны. Это пространства, где можно выйти из зоны комфорта.

Отлично умеют создавать безопасные пространства для вопросов специалисты по групповой психотерапии, такие как Салли Барлоу, автор книги *Specialty Competencies in Group Psychology* («Специальные компетенции в психологии группы»). Она заботится, чтобы клиенты попадали в такие условия, в которых смотрели бы на свои проблемы свежим взглядом и находили новые, более продуктивные пути их решения. Конечно, во многом это зависит от ее собственных, мастерски

сформулированных вопросов, но прорыв часто происходит тогда, когда обратившийся за консультацией человек понимает, что вопрос, с которым он пришел к психологу, сформулирован непродуктивно. Салли рассказала о своей клиентке, которая пришла в группу с вопросом: «Почему я никому не нравлюсь?» Такой вопрос непросто задать на людях, и то, что она смогла это сделать, уже свидетельствует о том, что Барлоу удалось создать безопасное пространство. Более того, когда вопрос прозвучал, за ним последовали другие вопросы участников группы. В частности, один из них касался поступка этой женщины, показавшегося остальным неприятным и несколько бесцеремонным. Заметила ли она намеки, что перешла некую черту? По словам Барлоу, клиентка ушла с сеанса с новой формулировкой вопроса: «Как мне научиться лучше замечать свои действия, неприятные окружающим?» Это позволило ей взяться за решение, и, как отмечает Барлоу, «начав задумываться о том, как ее действия воспринимают другие, она серьезно изменилась».

В среде менеджмента понятие «безопасное пространство» не имеет таких негативных коннотаций благодаря исследованию Эми Эдмондсон, автора книги *The Fearless Organization* («Организация без страха»), посвященной эффективной динамике в команде. Эдмондсон собрала данные о результатах работы 51 команды в крупной производственной компании и выявила шаблоны поведения в группах с наиболее высоким уровнем обучаемости и производительности. На основе полученных данных она сформулировала концепцию психологической безопасности — «общего для членов команды убеждения, что внутри группы отсутствуют межличностные риски». Эдмондсон поясняет, что психологическая безопасность группы «не то же самое, что единодушие, поскольку единодушие снижает готовность выражать несогласие и оспаривать взгляды других, что наблюдается при групповом мышлении». В то же время нельзя сказать, что безопасность всего лишь терпимость к различным точкам зрения или «неизменно позитивная атмосфера» в группе. Главное условие безопасности — чувство «уверенности, что команда не пристыдит, не отвергнет и не накажет за высказывание своих мыслей»⁵.

Вопрос, почему одни сотрудники работают более продуктивно и новаторски, чем другие, — один из «вечных» для специалистов, исследующих управление. Как показывают результаты, большую роль в этом играют межличностные отношения. Так, в 1950-е годы компания Bell Labs, подразделение, ответственное за исследования и разработки в AT&T, находилась в зените славы: на ее счету было немало прорывных инноваций. Один из сотрудников Bell Labs, Чейпин Катлер, вспоминал любопытный сюжет из выступления сотрудника патентного отдела AT&T:

Однажды мы провели исследование, чтобы выяснить, откуда берутся инновации. Что особенного в изобретательных людях? Чем они отличаются от других? Мы не нашли у них ничего общего ни в религиозных взглядах, ни в образовании (да, образование у большинства хорошее, но все учились в разных местах), ни в цвете волос, ни в происхождении или чем-то подобном. Единственная общая черта, которую мы обнаружили у всех новаторов Bell Labs, — каждый из них хотя бы раз завтракал или обедал вместе с Гарри Найквистом[21].

Катлер запомнил этот рассказ, потому что видел в нем зерно истины — он и сам обедал с Найквистом. «Найквист всегда был полон идей и вопросов. Он умел расшевелить людей, заставить задуматься»⁶.

В наши дни большое внимание привлек проект «Аристотель» — исследование сотрудников, запущенное Google. В течение нескольких лет исследователи изучали опыт сотен команд в компании, чтобы выяснить, почему одни команды справляются с задачами успешно, а другие — нет. Результаты, опубликованные в *New York Times Magazine*, были более чем удивительными: успех не соотносился ни с уровнем интеллекта, ни с усердием. Оказалось, что успешность команды сильнее всего коррелирует с высоким уровнем психологической безопасности⁷.

СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ СЕБЯ И ОКРУЖАЮЩИХ

В первых двух главах книги мы говорили о том, что вопросы — это ключ к новым идеям и что мы, к сожалению, уделяем им недостаточно внимания. Действительно, и внешние, и внутренние факторы противодействуют тому, чтобы люди задавали вопросы. Более того, вопросы процветают там, где для них создана благоприятная обстановка. Есть три способа обеспечить такие продуктивные условия.

Во-первых, целенаправленно стремиться к ситуациям, где уже присутствуют условия для постановки вопросов. На личном уровне таким стимулом может стать коуч-сессия, или сеанс психотерапии, или творческий отпуск, или просто выезд на природу — главное, чтобы это было специально приспособленное, безопасное пространство для вопросов, отличающееся от привычных условий. Например, Морин Шике, президент Gap и Banana Republic, а впоследствии управляющий директор и президент американского направления Chanel, рассказывает, как однажды на время отвлеклась от твидовых жакетов на шелковой подкладке и уехала на выходные на коневодческую ферму, где берейтор[22] познакомил ее с «лошадиным коучингом». Этот опыт побудил Морин пересмотреть свою работу и в результате вовлечь других руководителей высшего звена в продолжительный процесс лидерского развития, который включал, помимо всего прочего, поездки на ту самую ферму.

Во-вторых, создать островки, где будут действовать такие условия, — причем не только для себя, но и для окружающих. Именно так поступил я в тот день, когда впервые устроил «шквал вопросов» для своих студентов МВА, и в дальнейшем, когда совершенствовал этот прием. Рон Друри, основатель новозеландской Хего, одной из наиболее динамично растущих компаний, предоставляющих программное обеспечение как услугу, создает для своих коллег такие островки виртуально, с помощью профессиональных инструментов в социальных медиа. Он не ограничивается комментированием чужих публикаций, но и сам делится своими стратегическими решениями и опытом, поощряя всех в организации — «даже тех, кто устроился на работу десять минут назад», — задавать вопросы, предлагать свою точку зрения или обращать внимание на убеждения, утратившие актуальность.

Вице-президент ЕУ Майкл Инсерра — сторонник идеи «наставничества наоборот», по сути, того же приема, но реализованного на личностном уровне. Он отмечает, что за последние годы приучился находить время и место, чтобы учиться у молодых и новых сотрудников своей компании, и это «перепрограммировало его мыслительный процесс». Дело в том, что он действительно старается понять позицию любого сотрудника, даже когда «некоторые идеи, которые они прямо и честно высказывают, не кажутся логичными». Он не отмечает такие мнения как незрелые, а призывает «обдумать их после разговора, переварить, а потом вернуться к обсуждению». «Я могу понять их логически, и я к ним прислушиваюсь. Но поскольку у меня не слишком большой жизненный опыт, мне требуется больше времени, чтобы осмыслить услышанную позицию и потом обдумать дальнейшие вопросы или шаги». Инсерра упоминает о склонности многих руководителей говорить сотрудникам: «Не обращайтесь ко мне с проблемой, если у вас нет готового решения». Сам он считает так: «Если у вас есть проблема, расскажите мне о ней, но поделитесь при этом, что вы думаете о решении». Это ценно, во-первых, потому что способствует развитию навыков решения проблем, ведь в конечном счете это не что иное, как «поведение, приобретаемое в результате обучения». Во-вторых, когда человек рассказывает о своем решении, он и сам может начать иначе воспринимать проблему. «По сути, формируется такая обстановка, в которой люди высказывают противоположные точки зрения и затем, обсуждая их, пытаются прийти к решению».

В-третьих, если нет возможности изменить обстоятельства, можно просто продолжать повседневную деятельность, но считать ощущение, что где-то что-то не так, исключительно своим личным мнением. Это близко к идее осознанности — активного внимания к происходящему вокруг. Если вы волевым усилием отказываетесь пассивно поддаться перед условиями, которые подавляют ваше воображение и ограничивают свободу высказаться, тем самым вы формируете личное пространство для вопросов. Там, где другие едва решаются приподнять руку, чтобы спросить о том, что их волнует, вы можете встать во весь рост и озвучить назревший вопрос. Вы способны прислушаться к нечетким вопросам, которые формируются в вашем сознании и вокруг вас; сосредоточиться на том, чтобы изменить свои взгляды,

действия и шаблоны поведения. В частности, перестать полагаться на инстинктивные порывы и привычные ответы и всегда исходить из того, что вы можете ошибаться. Чтобы изменить свои действия, вместо привычных мест и маршрутов выбирайте новые и незнакомые — физически выходите из зоны комфорта. И наконец, чтобы изменить поведение, не спешите в первую очередь настоять на своем и старайтесь больше слушать, чем говорить.

Эти три совета я не выдумал, а почерпнул из обширного опыта людей, которые, на мой взгляд, мыслят наиболее продуктивно. В следующих трех главах вы узнаете больше и об этих людях, и о каждом из трех направлений изменений.

«ШКВАЛ ВОПРОСОВ» ДЛЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

Недавно я работал в качестве коуча с главой глобальной некоммерческой организации. Мы начали с типичных рабочих проблем, но в какой-то момент беседа перешла на семейную жизнь моего клиента. Он сказал, что беспокоится о старшей дочери — ей на тот момент было почти тринадцать лет. Всю жизнь у него были прекрасные, теплые отношения с дочерью, но с приближением переходного возраста отец стал чувствовать, что она от него отдаляется, и боялся потерять их отношения. Мы решили уделить несколько минут шквалу вопросов на эту тему. Совместными усилиями за четыре минуты мы составили такой список.

1. Хороший ли я отец?
2. Достаточно ли я прислушиваюсь к дочери или слишком многое стараюсь решать за нее?
3. Не слишком ли я на нее давлю?
4. Не слишком ли я стараюсь ее контролировать?
5. Что меня больше всего задевает в нашем общении и почему?
6. Что ей удается лучше всего?
7. Достаточно ли часто я это признаю и хвалю ее за это?
8. В чем она лучше меня?
9. Какие ее таланты дополняют мои?
10. Когда я в последний раз просто наблюдал за ней больше получаса?
11. Какое у нее выражение глаз, когда она беспокоится?
12. Как мне перестать спешить, чтобы понять, что я упускаю?
13. Что у меня в приоритете, если судить по моему расписанию дня?
14. Что больше всего ее беспокоит?
15. Насколько хорошо я знаю ее как личность?
16. Кем бы она была, если бы не носила мою фамилию?
17. Что в ней уникально и самобытно?
18. Какая страна сильнее всего изменила бы ее жизнь?
19. Когда у нее блестят глаза?
20. Что я буду делать, когда она выйдет замуж? Почему?
21. В каких областях она меньше всего зависит от меня?
22. Чему за последнее время она научилась на собственном опыте?

Обсуждение этого списка вылилось в серьезную беседу о роли родителей в жизни дочерей. Помню, что я говорил о том, что некоторые родители слишком опекают детей — даже уже взрослых — и не дают юношам и девушкам идти своим путем. В финале этого разговора он пришел к позиции, которая ему понравилась: «Раньше я думал о том, как ее не потерять, но теперь понимаю, что главный вопрос — как мне поддержать ее в самостоятельном развитии и взрослении. Я должен помочь ей обрести себя». Эта идея, которую ему поначалу тяжело было высказать, заставила меня прослезиться. Я до сих пор с трепетом вспоминаю об этой беседе.

4

КТО ЛЮБИТ БЫТЬ НЕПРАВ?

Если вы не готовы оказаться неправы, у вас никогда не возникнет оригинальной идеи.

Кен Робинсон[23]

Лиор Див, один из основателей и CEO компании Cyberseason, большую часть времени исходит из предположения, что он что-то упускает — более того, что он в чем-то фундаментально ошибается. Именно поэтому у него так хорошо получается находить эффективные меры борьбы с киберпреступностью. Киберпреступность — это подполье, полное «неизвестных неизвестных», где правят легионы злоумышленников-хакеров, без устали изобретающих новые способы пробить брешь в защите систем, которая кажется надежной. Здесь как нигде необходимо свежее мышление.

Цифры говорят в пользу хакеров: всего за двенадцать месяцев, с осени 2016-го по осень 2017 года, объемы фишинга выросли на 2200%. Фишинг — это рассылка поддельных сообщений от имени заслуживающих доверия отправителей с целью получения доступа к конфиденциальной информации или заражения устройства получателя вредоносными программами. Почти две трети гиперссылок в фишинговых сообщениях приводили к установке программ-вымогателей, блокировавших работу файлов на компьютере до тех пор, пока пользователь не заплатит требуемую сумму. Еще 24% составляли трояны, ворующие сведения интернет-банкинга. Эксперты прогнозируют, что потери от киберпреступности в ближайшие несколько лет составят около шести триллионов долларов. Таким образом, киберпреступность принесет нарушителям закона большую прибыль, чем вся мировая наркоторговля; Стив Морган из Cybersecurity Ventures говорит, что нас ожидает «крупнейшее в истории перераспределение богатства» и «одна из величайших проблем на ближайшие два десятилетия»¹.

Див совершил новаторский прорыв, поняв, что большинство его коллег сосредоточены не на том вопросе, на котором следовало бы: все они искали способы оградить систему от проникновения злоумышленников. Но обратите внимание, какое убеждение заложено в такой формулировке: злоумышленники находятся за пределами системы. «Дело в том, — отмечает Див, — что они уже в системе. В большинстве организаций, где мы внедряем свои решения, мы находим злоумышленника среди сотрудников». И как только это становится понятно, встает очень хороший вопрос: что делать, если исходить из предположения, будто злоумышленник уже находится в системе? Такая формулировка открывает широкий спектр новых решений, потому что задача меняется: отслеживать действия злоумышленников, выявлять их методы и вычислять намерения. Это позволяет трактовать киберпреступность гораздо шире, чем как техническую проблему, и применять более эффективные стратегии, чем ответная реакция в виде сооружения стен и латания брешей. «Проблема кроется не в программном коде, а в людях, — объясняет Див. — Есть противник, который преследует свои цели, дергая за ниточки». Если вы не упускаете из виду, что вам противостоят реальные люди, то ваши решения обязательно будут учитывать, что «они очень и очень изобретательны и неустанно ищут обходные пути».

Решение, предложенное Cyberseason, использует машинное обучение[24] и искусственный интеллект, чтобы реагировать на угрозы в реальном времени, собирая при этом сведения и делая выводы о злоумышленниках и их методах работы. Это решение считается прорывным и инновационным, но если задуматься, то такой подход был очевиден — как только Див задал верный вопрос.

Далее я более подробно расскажу о привычке Лиора Дива исходить из убеждения, что он может быть неправ, и о том, откуда она взялась. Сейчас я хочу подчеркнуть, что эта привычка побуждает его смотреть на любую проблему под разными углами. Как раз поэтому ему и пришел в голову нестандартный вопрос, и как раз поэтому он уделил ему время и внимание. Эту привычку Див любит

подмечать в окружающих. Идеальные коллеги для него — «бунтари» (они протестуют против статус-кво), которые, «едва проснувшись, начинают задавать вопросы, потому что понимают, что в мире еще много неизвестного». Таким людям многого удается достичь, потому что они руководствуются идеей, что всегда можно найти другой, более эффективный способ прийти к цели или вовсе другую цель, и «готовы поставить под вопрос что угодно».

ПОЧЕМУ ВАЖНО БЫТЬ НЕПРАВЫМ

Ничто так не препятствует появлению вопросов, как стремление быть — и считаться — правым во всем. Когда мы убеждены в собственной правоте или считаем, что решение нужно принимать безотлагательно, то хватаемся за готовые ответы и пресекаем дальнейшие вопросы. Мы противимся тому, чтобы начинать процесс поиска, и заставляем других его пресекать.

Напротив, зная, что мы в чем-то неправы, мы остаемся в «режиме вопросов», потому что выходить из него рискованно. Если наше решение очевидно не работает, нельзя обманываться и продолжать считать его верным, — и тогда появляются новые вопросы.

Из этого следует, что, если в нашей частной и профессиональной жизни будет больше областей, где мы перестаем любой ценой стремиться к правоте и чаще позволяем себе ошибаться, у нас гораздо выше шансы прийти к вопросам-катализаторам, до которых ни мы, ни окружающие еще не додумались, — и получить самые правильные ответы. Далее в этой главе мы рассмотрим примеры людей, осознанно выработавших такие привычки. У них у всех есть кое-что общее. Во-первых, они не забывают о том, что могут быть неправы. Во-вторых, они стараются быть более открытыми и восприимчивыми к информации, которая расходится с их представлениями, и вообще к спорным сведениям. В-третьих, они больше времени проводят с людьми, которые придерживаются других взглядов, располагают другой информацией и готовы указать им на факты, упущенные из виду.

Вопросы не появляются сами собой всякий раз, когда мы неправы. Для этого нужно еще одно условие: мы должны *думать*, что неправы. А большинство из нас способны на это, только когда серьезные последствия ошибок заставляют нас обратиться к вопросам. Иногда для этого нужна новая информация — например, научное открытие. В 2016 году в Китае была обнаружена окаменелость пластинокожей рыбы, насчитывающая 423 миллиона лет. Находка потрясла биологов-эволюционистов: она указывала на то, что именно у этой необычной группы живых существ, плакодермов, впервые наблюдалось строение челюстей, присущее всем современным наземным позвоночным и костистым рыбам. Журнал *Science News* осторожно отмечал, что «новое открытие... вносит вклад в пересмотр представлений о раннем этапе эволюции позвоночных». Палеонтолог Джон Мэйси из Американского музея естественной истории выразился в интервью более откровенно: «Мы теперь поняли, что много лет исходили из неверных предположений»².

Большинство работает в организациях, где ошибки воспринимают вовсе не так благожелательно, а факты, опровергающие то или иное убеждение, не настолько неоспоримы, как в биологии. На работе и в повседневной жизни мы далеко не всегда понимаем, когда следует признать свою неправоту. А если и понимаем, то нечасто так делаем — этому препятствует не только самолюбие, но и разнообразные внешние факторы.

Анита Такер и Эми Эдмондсон задались вопросом, почему организации раз за разом сталкиваются с одними и теми же ошибками и проблемами, несмотря на вдохновляющую миссию и высокую квалификацию сотрудников. Организационное обучение предполагает, что компания в целом учится достигать своих целей благодаря тому, что сотрудники замечают недочеты, экспериментируют с поиском решений и, как результат, постоянно корректируются стандартные процедуры. Однако в больнице, где проводили исследование Такер и Эдмондсон, рядовые сотрудники не привлекали

внимания коллег к проблемным процессам, а отсутствие обратной связи не позволяло повысить продуктивность.

Как выяснили исследователи, причина крылась в комплексе представлений о том, как ведут себя «идеальные сотрудники», — а этот комплекс, к сожалению, поощрял поведение, которое в действительности препятствовало обучению на уровне организации. Более того, стало ясно, что эти «идеалы» не являются чем-то уникальным — они присущи многим организациям. «Например, — пишут Такер и Эдмондсон, — большинство руководителей назовут идеальным сотрудником того, кто легко справится с любой проблемой, не беспокоя ни начальство, ни коллег». Но если проблема наблюдается регулярно, в силу неудачной организации процесса, то подобная молчаливая компетентность гарантирует лишь одно: проблема никуда не исчезнет. С точки зрения организационного обучения «идеальный сотрудник — тот, кто во всеуслышание жалуется и говорит начальству и коллегам о проблемах, несмотря на риск, что его посчитают неспособным справиться с ситуацией самостоятельно»³.

Вряд ли вы укажете «склонность жаловаться и рассказывать о проблемах» в своем резюме или найдете такие слова в объявлении о вакансии. Но Такер и Эдмондсон идут — и призывают вас — идти еще дальше. Идеальные сотрудники, отмечают они, это не те, кто старается не высовываться, ладить со всеми и покрывать ошибки коллег; а те, кто сует нос не в свое дело и спешит указать на недостатки. Для этой главы нам важно, что такие люди осознают возможность совершить ошибку, не пытаются выглядеть безупречно эффективными работниками и свободно признают свои промахи. А вообще они мастера задавать вопросы, разрывающие шаблоны; «нормально» — для них это недостаточно хорошо. Они всегда сомневаются в сформировавшихся процедурах и никогда слепо их не придерживаются.

Я рассказываю об этом исследовании, потому что оно подчеркивает значимость групповой культуры — культуры, которая так настаивает на важности избегать ошибок, что парадоксальным образом препятствует людям делать то, что позволило бы им реже ошибаться. Результаты, полученные Такер и Эдмондсон, свидетельствуют, что лучший способ поощрить желаемое поведение — создать такие условия, в которых оно будет естественным. Это справедливо и для появления вопросов, необходимых для того, чтобы совершенствовать рабочие процессы, — и, добавлю, для перемен к лучшему в любой сфере жизни.

Чтобы посмотреть на ту или иную проблему под другим углом и найти прорывное решение, нужно избавиться от стремления всегда демонстрировать глубокую компетентность. Чтобы у вас возникли правильные вопросы, нужно чаще чувствовать себя неправым.

ВЫДОХШИЕСЯ МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

Один из самых рассудительных людей, с кем я обсуждал умение принять свою неправоту, — это Джефф Уилке, глава международного потребительского департамента Amazon. В студенческие годы он заинтересовался тем, как творчески мыслящие люди обновляют свои ментальные модели. По сути, все мы носим в голове набор убеждений, как устроена жизнь, и это позволяет нам во многом действовать на автопилоте, а значит, мы имеем возможность направлять рациональное внимание на те области, где действительно требуются новые идеи. Но дело в том, что ментальные модели не вечны, поэтому необходимы механизмы, чтобы их обновлять и корректировать.

Уилке считает, что существуют два основных способа испытывать и подпитывать наши ментальные модели. Первый — в тяжелых жизненных ситуациях. Здесь он вспоминает об исследовании Уоррена Бенниса и Боба Томаса, которые изучали, как меняется человек под влиянием враждебных обстоятельств, заставляющих серьезно задуматься о своей жизни. В критической ситуации мы вынуждены ставить под вопрос свои прошлые убеждения и разбираться в своих ценностях. Такой момент концентрации помогает в дальнейшем точнее оценивать свои действия. Второй способ, менее

болезненный и менее зависящий от внешних обстоятельств, — целенаправленно упражняться в постановке вопросов, бросающих вызов нашим ментальным моделям. Уилке подытоживает:

Если вы никогда не задаете вопросов, избегаете непривычного, уходите от сложных ситуаций, то ваша ментальная модель выдыхается. Но если вы стремитесь исследовать незнакомое, не боитесь ошибаться и показывать свое незнание, — если вам не страшно задавать больше вопросов и, может быть, чувствовать себя неловко, — тогда вы выстраиваете полноценную ментальную модель, которая лучше помогает вам в жизни.

Работа с ментальными моделями затрагивает самый глубинный уровень, на котором возможна неправота, — уровень, где труднее всего и важнее всего сомневаться в себе. Труднее потому, что это требует не только учиться новому, но и отучаться от прежнего; потому, что вопросы такого типа мы реже всего задаем; потому, что это заставляет присмотреться к той информации, о которой большинство людей даже не задумывается.



Сын пришел проведать папу на работу в здание Day 14



В коридоре — провоцирующий вопрос Хантера Фрейера: «Если бы мы отменили все правила автогонок, но устроили соревнование, в котором просто нужно проехать двести кругов по трассе как можно быстрее, какая стратегия была бы выигрышной? Предположим, что гонщик должен остаться в живых»⁵



Внук с бабушкой смотрят на «Сферы» — тропический лес в миниатюре, для творческих идей и грандиозных вопросов



Сын выходит с папой с работы

Все эти основания отмечены в исследовании Мичелен Чи, в центре научного внимания которой концептуальные переменные, или ментальная модель трансформации. Она пишет, что реакция на новую информацию, получаемую в процессе обучения, сильно зависит от того, как происходит обучение. Чаще всего речь идет о *приобретении* новых сведений или *заполнении пробелов* в имеющихся знаниях. Такое обучение никого не смущает — ведь оно обогащает запас знаний. Однако иногда новая информация корректирует существовавшие неверные представления, и результатом становится не «обогащение знаний», а «смена концепции»⁶. Иными словами, вы ошибались и должны исправиться. Это довольно неприятно даже на бытовом уровне — никто не любит, когда факты опровергают его позицию. А если выявляется ошибка на фундаментальном уровне понимания — то, что Чи называет «категорической ошибкой», — это еще обиднее.

Чи также отмечает, что категорические ошибки — неверные ментальные модели — трудно признать, потому что большую часть времени на этом уровне мышления мы прекрасно справляемся с задачами. Необходимость корректировать привычные убеждения — «редкое явление в повседневной жизни... поскольку в обычной обстановке наши машинальные суждения, как правило, оказываются верны». Сомневаться в своей ментальной модели — это всегда в новинку. В повседневной жизни в корне неверные ментальные модели редки, но Чи указывает, что ошибки на этом уровне служат «фундаментальным источником устоявшихся ложных представлений» в науке, где из-за приверженности несовершенным моделям люди упускают из виду значимость аномальных явлений. В то же время большинство из нас даже не осознают, что глубинные убеждения во многом диктуют наши решения. Как кислород в атмосфере, ментальные модели обеспечивают нашу жизнедеятельность независимо от того, задумываемся мы о них или нет.

Короче говоря, ошибочность ментальной модели трудно заметить. И если вы хотите, чтобы окружающие — или вы сами — приняли возможность такой ошибки, этому остается только учиться. Чи делает вывод: «Мы недостаточно осознаем необходимость в смене категорий, поскольку естественным образом такая смена происходит крайне редко», поэтому обучение, призванное ее стимулировать, «в первую очередь должно помогать человеку осознавать, что он совершает категорическую ошибку»⁷, всякий раз, как такая ошибка происходит.

Вернемся к Лиору Диву — теперь мы можем оценить, насколько тяжелый труд у таких людей, как он, Джефф Уилке, Майк Инсерра и другие. Див не просто умный человек, он еще и интеллектуально любопытный, как многие из нас. Но Див взял за правило не просто собирать информацию, расширяющую общее понимание той или иной области, не просто наполнять фактами свои ментальные модели, а бросать им вызов. Див говорит о себе и коллегах: «С каждой новой сферой мы знакомимся, не пытаясь утверждать, будто заранее знаем, что нас ожидает. ...Мы знаем, что у нас есть слепое пятно, и его надо почувствовать и обнаружить».

Когда я спросил, как он выработал такую привычку, Див, к моему удивлению, точно назвал момент. Он перешел в третий класс школы и вдруг понял, что не умеет читать. Оказалось, что у Дива дислексия, но никто этого не замечал, потому что у него прекрасная память и он хорошо запоминал услышанное. Так что он выявил сразу два новых обстоятельства: «Выяснилось не только то, что я не умею читать, но и то, что остальные думают, будто я читать умею». Точнее, даже три: до того момента он и сам считал, что умеет читать. «Мне в детстве как-то не объяснили, что вообще означает “читать”. Я просил читать мне вслух, а потом глядел в потолок и “читал” уже сам». Только когда школьные задания стали достаточно сложными и Див перестал с ними справляться, он был вынужден признать, что с «чтением» у него что-то не так. Обнаружив ответ, он взялся за эту проблему и за год нагнал отставание.

Этот опыт, сильно потрясший Дива интеллектуально, превратился в постоянное убеждение: теперь он часто задумывается о том, что, возможно, упустил из виду какие-то основы, важные для его деятель-

ности, — так же как в детстве неверно понимал, что такое чтение. То, что он научился читать не так, как все, помогло Диву осознать: не всегда самый распространенный способ достичь цели — единственный. Оглядываясь назад, Див говорит, что дислексия сослужила ему хорошую службу: «В мире, где я жил... никто не призывает задавать вопросы. Были правила, полагалось им следовать». Он уверен, что привычка ставить под вопрос свои базовые убеждения не сформировалась бы, не будь он вынужден сделать это в раннем детстве. А теперь, когда привычка сформировалась, он ей не изменяет.

СТАРАЙТЕСЬ ЧАЩЕ БЫТЬ НЕПРАВЫ

По моему опыту, люди, хорошо задающие вопросы, обычно стараются создавать для себя условия, в которых чувствуют себя неуверенно. Задача на первый взгляд странная, но нетрудная. Можно, к примеру, выбирать такие занятия и места, где вам трудно сориентироваться, — это позволит не стесняться своего незнания. Так вы привыкнете обращать внимание на окружающую обстановку и постоянно обрабатывать новую информацию. Сходите на урок гончарного мастерства или шитья и посмотрите, насколько неловкие у вас пальцы (или, как в моем случае, на урок танцев, чтобы обнаружить, насколько неуклюжие у вас ноги). Съездите в незнакомый город (а еще лучше — поживите там!) и научитесь ориентироваться в метро. Посетите музыкальный фестиваль и познакомьтесь с непривычными для себя жанрами.

Творческие люди знают — чтобы не утратить творческого любопытства, необходимо постоянно себя стимулировать. Стюарт Бранд, создатель легендарного журнала The Whole Earth Catalog («Каталог всей Земли»), основатель сообщества The WELL, консалтинговой компании Global Business Network и фонда Long Now Foundation, на мой вопрос, как ему удастся сохранять воодушевление, сразу ответил любимой цитатой из романа Джима Гаррисона: «Каждый день я гадаю, в скольких вещах я грубо ошибаюсь». Бранд говорит, что в жизни старается руководствоваться этим подходом и ежедневно пытается опровергнуть какое-либо ошибочное убеждение. Несколько лет спустя я рассказывал об этой беседе Хассо Платтнеру, одному из основателей SAP, и он с жаром воскликнул: «Точно с такой же мыслью я встаю по утрам!»

Тот, кто стремится понять, в чем ошибается, старается окружить себя людьми, которые всегда скажут ему, если он неправ. Президент Pixar и Disney Animation Studios Эд Кэтмелл советует: «Ищите людей, готовых говорить с вами прямо и искренне, а когда найдете — не упускайте из виду». Конечно, это проще сказать, чем сделать. С рациональной точки зрения вы, наверное, согласитесь, что надо общаться с теми, у кого достанет ума и решимости указывать вам на ошибки в суждениях. Но на деле такие люди часто вызывают раздражение. Популярный экономист Тим Харфорд пишет:

Как ни странно, обратная связь, которая опровергает ваше мнение, — это самая полезная обратная связь, которую только можно представить. Когда я серьезно ошибаюсь, мне очень нужно, чтобы кто-то пробился в мой замкнутый мирок удовлетворенности и объяснил мне, что именно я делаю не так. Но то, что мне нужно, и то, что мне приятно, — разумеется, разные вещи⁸.

Кэтмелл серьезно подходит к тому, как преодолеть это естественное сопротивление критике. Он заставляет себя внедряться на территорию «неизвестного неизвестного» и всегда прислушивается к слабым сигналам, но главная его заслуга как лидера в том, что ему удается привить такую привычку на уровне организации всей Pixar. У Pixar деятельность более творческая, чем у большинства корпораций; рынок требует от нее ярких и необычных развлекательных продуктов, и два десятка полнометражных фильмов, выпущенных Pixar к настоящему времени, удовлетворяют это требование. Кэтмелл убежден, что поддерживать качество продукции на высоком уровне лучше всего помогает откровенность. Это одно из его любимых слов: «При недостатке откровенности страдает рабочая среда», «Ничто так не важно для творческого процесса, как откровенность». И Кэтмелл прекрасно понимает, какие факторы ей препятствуют.

Я уже упоминал о «мозговых трестах», на которых сотрудники Pixar помогают коллегам увидеть, в чем те ошибаются. На этих напряженных совещаниях дискуссии поощряются, а обратная связь обязательна — Кэтмелл от каждого ждет жесткой критики в адрес режиссера обсуждаемого проекта. Почему? «Потому что на ранней стадии любой наш фильм — дрянь. Это резкая оценка, знаю, но я не стесняюсь в выражениях, потому что иначе не передать, насколько в действительности плоха любая первая версия. Я говорю это не из ложной скромности или самоуничижения. Фильмы Pixar в начале своего пути слабые, а наша задача — сделать их сильными, превратить, как я говорю, из дряни в “недрянь”». Другими словами, это привычка заявлять в начале творческого процесса: «Наверное, мы что-то делаем не так». Необязательно это будет справедливо для каждого конкретного проекта, но Кэтмелл знает, что его сотрудникам необходимо сомневаться, чтобы воспринять конструктивную критику.

Я от многих слышал, что «мозговой трест» — опыт тяжелый, но ценный и совершенно необходимый для того, чтобы создавать отличные фильмы. Когда Pixar и Walt Disney Animation объединились в единую корпоративную структуру и руководство Pixar возглавило также и студию Disney, то первым, что было решено распространить на новую территорию, стали именно «мозговые тресты». Президент Pixar Джим Моррис объяснил мне, почему подобные практики обратной связи в творческой работе, ценность которых, казалось бы, очевидна (особенно в свете успеха Pixar), на деле встречаются редко. Обычно режиссеры отчаянно конкурируют друг с другом за ограниченные ресурсы и каждый стремится продвинуть свой проект на самые выгодные позиции в графике выхода фильмов. Именно поэтому чаще всего команда проекта окажется в выигрыше, если чужие проекты окажутся в затруднительном положении, — на этом фоне успехи будут заметнее, и проект сильнее продвинется вперед. Pixar, напротив, «во многом напоминает киностудию образца 1930–1940-х годов, где каждый прежде всего сотрудник студии» и заботится об успехе всего предприятия. «Из этого следует очень любопытный общественный договор, — поясняет Моррис. — Каждый из присутствующих в тот или иной момент сам попадает в ситуацию, когда обсуждают его проект, и нуждается в помощи других режиссеров». Так что «никто и никогда не приходит туда с целью зарубить чужое детище. Участники дискуссии находятся там, чтобы сказать: “На мой взгляд, то-то и то-то здесь неудачно; вот так это можно исправить”. И это очень воодушевляет, потому что в Голливуде такого почти не бывает».

Аналогичная практика в Disney Animation называется «сюжетным трестом». Беседуя с Байроном Ховардом и Джаредом Бушем, режиссерами «Зверополиса», я был поражен, насколько существенно изменился сюжет фильма за несколько лет работы над ним. Буш говорит, что с каждым фильмом «приходится обнажаться. Фильм — это не просто продукт. В любой проект очень сильно вовлекаешься эмоционально. ...Когда выносишь на обсуждение частичку себя, а тебе говорят: “Это дрянь потому-то и потому-то”, трудно не принимать критику на свой счет». Многочасовой сеанс обратной связи — весьма неприятный опыт. «Но в итоге понимаешь, что выйдешь оттуда с новыми знаниями. Кто-то скажет что-то такое, о чем ты даже не задумывался... так что, как ни странно, этого события одновременно и боишься, и ждешь». Он старается предугадать критику, потому что сам понимает, где в его проекте слабые места. «Обычно перед таким совещанием я говорю себе: “Вот пять проблемных мест, на которые мне, скорее всего, укажут”. А мне указывают на шестое, о котором я даже не подозревал, и оно оказывается еще важнее, серьезнее или принципиальнее».



Джаред Буш (слева) и Байрон Ховард (справа) рассказывали о роли вопросов в своей работе с тем же вдохновением, с каким снимают фильмы. После нашей беседы они загорелись желанием отыскать более занимательный стиль постановки вопросов



Уолт Дисней говорил: «Делать невозможное — это весело». Так сегодня работают в Disney и Pixar Animation

Со стороны может показаться, что в Pixar и Disney Animation царит сплошное веселье, а неизменно оптимистичные сотрудники совместно создают фильмы, которые радуют их самих и зрителей по всему миру. Однако эти люди прилагают много усилий и они достаточно успешны, чтобы им было простительно полагаться на свои инстинкты. И им не менее тяжело, чем всем остальным, если кто-то ставит под вопрос выбранный ими путь.

Еще один действенный способ меньше полагаться на свою правоту — и не только на уровне фактов, но и на более глубоком уровне убеждений и ментальных моделей — больше узнать о когнитивных искажениях. Эта тема широко обсуждается в связи с доминирующей сегодня культурой идей, а благодаря таким бестселлерам, как «Думай медленно... Решай быстро» Даниэля Канемана и «Nudge. Архитектура выбора» Ричарда Талера и Касс Санстейн[25], широкая публика стала лучше ориентироваться в особенностях и проблемах когнитивных процессов. Известный пример — предвзятость подтверждения: склонность видеть то, что хочется видеть. Если у нас выработалась гипотеза, что нечто устроено определенным образом, мы склонны замечать и запоминать факты, которые подтверждают нашу точку зрения, и игнорировать те, что свидетельствуют об обратном. Это не осознанный отказ признавать существование таких данных, а подсознательный процесс. И это лишь одно из распространенных когнитивных искажений, а всего их насчитывают больше сотни.

Познакомившись с такой литературой, вы поймете, насколько неосмотрительно бывает следовать своим инстинктам. Рон Друри, основатель новозеландской компании Xero, в беседе со мной объяснил, как это влияет на его принятие решений. «Мне нравится теория управления от Джорджа Костанза[26], — рассказывал он, вспоминая известный эпизод комедийного сериала “Сайнфелд”. — “Если, следуя инстинктам, ты никак не приходишь к желаемым результатам, попробуй поступать с точностью до наоборот”». Такими средствами Друри стимулирует более творческое мышление — которое, как он знает, особенно важно для молодой компании, стремящейся на равных конкурировать с более крупными и опытными игроками на рынке. Этот подход не только приносит новаторские решения — он означает: «Мы поступаем ровно противоположно тому, чего от нас ждут нынешние лидеры рынка».

Знать о несовершенстве человеческого мышления полезно еще и потому, что это заставляет задуматься о шаблонах в собственном мышлении. Верна ли старая теория о левополушарном и правополушарном мышлении или нет, но за последнее десятилетие нейробиология показала, насколько на самом деле индивидуальны мыслительные процессы. Понятие «нормальное мышление» практически утратило смысл. Как только понимаешь, что люди обрабатывают информацию и применяют ее на практике множеством всевозможных способов, становится ясно, что помешать увидеть истинное положение вещей могут куда более глубокие процессы, чем кажется.

СОМНЕВАЙТЕСЬ В НЕСОМНЕННОМ

Несмотря на популярность книг о когнитивных искажениях и на то, что сегодня очень легко получить доступ к информации, способной убедить нас в нашей неправоте, некоторые исследователи современного общества высказывают опасения, что на самом деле мы все реже ставим под сомнение свои убеждения. Они отмечают, что все более глубокое проникновение информационных технологий в нашу жизнь позволяет нам собрать вокруг себя такие каналы информации, которые будут не только подтверждать наши исходные установки, но и исключать те, что заставляют в них усомниться⁹.

В частности, об этом пишет Чак Клостерман. Чак борется с традиционными убеждениями и высказывает очень смелые точки зрения. В одной из новых книг он пишет: «Мое восприятие действительности до такой степени личное, что оно почти не соотносится с тем, что происходит в мире вокруг меня»¹⁰. Но больше всего мне нравится начало его книги *But What If We're Wrong?* («Что, если

мы неправы?)): «Большую часть жизни я неправ»¹¹. Далее Чак утверждает, что он далеко не единственный: вся история человечества складывается из осознания, что то или иное убеждение, положение или традиционное представление, которым люди руководствовались в прошлом, оказывается глубоко ошибочным. Однако сегодня мы живем, не сомневаясь, что теперь-то установили истину. Казалось бы, по мере того как накапливается знание, мы должны охотнее признавать вероятность, что наши искренние убеждения могут оказаться ерундой. Но напротив, отмечает Клостерман, в современном обществе возвращается «культура несомненности». Он выражает беспокойство, что «мы все ускоряющимися темпами движемся... к идеологии, которая заверяет людей, что они правы в своих убеждениях». С этой «культурой несомненности» необходимо бороться, потому что она «вламывается в разговоры и уничтожает идеи. Она порождает иллюзию простоты, от которой выигрывают люди с негибким мышлением».

Клостерману вторит Роджер Мартин, бывший декан Школы менеджмента имени Джозефа Ротмана при Университете Торонто, ранее консультировавший по стратегическим вопросам компании из списка Fortune 500. Мартин наблюдал за тем, как цифровые сети изменили процесс принятия решений в бизнесе и разработку экономической политики. Комментируя распространенный вывод о том, что поляризация взглядов в обществе возрастает, он предложил новую точку зрения на ситуацию.

На мой взгляд, внимательное рассмотрение различий во мнениях покажет, что обсуждаемые сегодня позиции не намного дальше отстоят друг от друга, чем 25, 50 или 75 лет назад. Однако можно утверждать, что в наши дни люди меньше сомневаются в своих взглядах и строже их придерживаются. А чем больше человек убежден в своем мнении, тем сложнее ему найти удачное решение, когда он сталкивается с другими мнениями, пусть даже недалеко от него отстоящими.

Таким образом, дело не в том, что в эпоху социальных медиа люди более склонны к крайностям, а в том, что утрачивается сама способность сомневаться в своей позиции и развивать ее. «Если вы уверены, что владеете “истиной”, — отмечает Мартин, — то даже не пытаетесь найти другое решение и мыслите категориями “да” и “нет”».

Для Мартина это особенно значимо, поскольку он высоко ценит умение «мыслить интегративно». В книге «Мышление в стиле “И”»^[27] он пишет, что наиболее инновационно мыслящие люди обладают «способностью удерживать в сознании диаметрально противоположные идеи». Им удается, «не паникуя и не ограничиваясь одной из альтернатив, производить синтез, который обладает большим потенциалом, нежели каждая из противопоставленных идей в отдельности». Легко понять, что синтез невозможен, если одна или другая позиция принимаются без сомнений и оговорок.

А теперь я расскажу замечательную историю о личном опыте Роджера Мартина — о прорыве, который стал возможен, потому что он смирился с тем, что ошибается. На заре карьеры консультанта Мартин курировал проекты, предоставлял информацию, готовил аналитику и консультировал известные компании. Он был уверен в качестве работы своих сотрудников и гордился красиво сформулированными и тщательно продуманными рекомендациями, которые получали его клиенты. Однако, к несчастью, он регулярно замечал, что по прошествии нескольких месяцев проблема у клиентов появляется снова и снова. Руководство компаний не следовало его советам.

И вот однажды, вместо того чтобы махнуть рукой на очередного «неисправимого» клиента, Мартин решил пересмотреть собственные убеждения в том, каковы задачи хорошего консультанта. Может быть, это он что-то делает не так? Брешь в броне его уверенности позволила появиться на свет совершенно новым вопросам. Раньше он подходил к каждой задаче с вопросом, который казался очевидным: «Как решить проблему клиента?» Теперь же он задумался, не лучше ли спросить: «Как помочь клиенту найти решение?» Как только он переосмыслил свою роль, стал меняться и его подход к работе: консультант помогает решать проблемы, а не дает готовые решения. После этого Мартин начал формулировать новые вопросы для этого процесса — вопросы, которые освобождали

пространство для творческого мышления команды и помогли ей совместно и эффективно тестировать идеи. Любимый вопрос Мартина (а теперь и мой): «Какие условия нужны, чтобы рассматриваемый вариант идеально сработал?» Мартин говорит, что один этот вопрос радикально повысил шансы клиентов на успех, поскольку позволил доводить идеи до совершенства в ходе обсуждения, и при этом авторы предложений не чувствовали, будто критикуют их лично¹².

Еще один полезный эффект такого озарения — чувство, которое испытывает человек в момент, когда спадают «шоры». Это настолько приятно, что начинаешь присматриваться, где еще мог ошибаться или упускать что-то важное. И здесь мы подходим еще к одной привычке, которую выработали многие творческие люди, способные задавать вопросы. Обнаружив, что были неправы (допустим, потому что какое-то начинание потерпело неудачу), они не скрывают этого и не спешат дистанцироваться от ошибки. Напротив, они пристально ее исследуют.

Об умении «правильно проигрывать» достаточно много написано в литературе, посвященной инновационному мышлению, и подробно останавливаться на этой теме я не буду. Хочу лишь подчеркнуть, что для творческих людей это не просто слова, а руководство к действию. Например, Сара Блейкли, основатель компании Spanx, отмечает, что, общаясь с коллегами, часто упоминает о своих неудачах, потому что это помогает создать атмосферу, в которой люди не боятся испытывать новые идеи. Выступая однажды перед всей компанией, она уделила часть доклада подробному рассказу об ошибках, которые совершила. Выступление было веселым: для каждой ошибки Сара подобрала музыкальный отрывок вроде песни Бритни Спирс «Oops! I Did It Again», — но она донесла до слушателей серьезную идею. Лиор Див рассказывает, что настолько озабочен спокойствием сотрудников, совершивших ошибку, что специально оценивает по этому критерию каждый отдел своей компании. Сколько новых идей опробовал отдел и сколько из них оказались неудачными? «Если они недостаточно ошибаются, они недостаточно хорошо работают», — говорит он. Отсутствие ошибок свидетельствует о страхе рисковать.

Одна из многих причин, по которым нам тяжело чаще мириться со своей неправотой, — это страх показаться глупым. А верный признак, что человек готов признавать свои ошибки, — он задает простые, даже отчаянно глупые вопросы. Адриан Вулдридж, редактор журнала The Economist, рассказал мне случай из своей юности, когда он, начинающий репортер, решил учиться у лучших из лучших. Он познакомился с Бобом Вудвордом^[28], одним из участников легендарного тандема, прославившегося публикацией материалов о прослушке отеля «Уотергейт», и стал наблюдать за его работой. Вулдридж скоро обратил внимание, что тот задает в интервью такие вопросы, будто не имеет ни малейшего понятия о событиях, которые расследует. Сначала молодой журналист стыдился за старшего коллегу, а потом понял, что напрасно. Не показывая собеседнику, что уже выбрал направление расследования, Вудворд часто получал самые удивительные ответы.

Я вспомнил слова Вулдриджа, когда беседовал с Джеффом Карпом, ученым, проводящим исследования в области биомимикрии. Карп сказал: «Многие вопросы, которые я задаю на совещаниях в лаборатории, довольно просты — с их помощью я стараюсь понять, что было сделано и что означает полученная информация». Он задает такие вопросы, потому что действительно стремится узнать положение дел, но еще на подобных встречах для него важно «показать сотрудникам лаборатории: часто я сам чего-то не знаю и стараюсь узнать». Карп подозревает, что многие участники совещаний, даже если им хорошо понятен тот или иной доклад, могут в чем-то не разобраться, «но не всегда об этом скажут». Показывая себя с уязвимой стороны, он стремится создать атмосферу, в которой каждый верит: «Нужно пытаться понять, а не сидеть молча, не задавая вопросов».

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Хотите услышать о человеке, который на все сто осознает, как важно быть неправым? Расскажу вам об одном из самых смелых топ-менеджеров в части сомнений и поощрения нестандартных вопросов.

Уолт Беттингер, глава банковской компании Charles Schwab, убежден, что «разница между успешными и неуспешными руководителями — не в качестве принимаемых решений. У любого человека процентов шестьдесят, может быть, пятьдесят хороших решений. Разница в том, что успешный руководитель быстрее понимает, какие 40–45% были неверными, и корректирует ситуацию, а плохой руководитель продолжает идти тем же курсом и убеждать окружающих, что был прав, даже если это не так». Задумайтесь об этом. Мысль, что в любой группе руководителей наиболее успешен тот, кто быстрее обнаруживает, что был неправ, — отличный стимул проверить эту гипотезу. Из общения с Беттингером я вынес пять приемов, которыми он пользуется систематически и регулярно.

Требовать от прямых подчиненных «предельно честных отчетов». Это не просто слова: дважды в месяц каждый из них представляет Беттингеру обязательный письменный отчет по пяти пунктам (один из них — «Что не работает?»), и каждый знает, что если Беттингер кого-то увольняет, то, скорее всего, из-за проблемы, которая давно назревала, но не была отражена в отчетах. Неудивительно, что эта практика в компании распространилась на всех уровнях.

Прислушиваться к разным точкам зрения. У сотрудников, владельцев компании, аналитиков, клиентов свои взгляды на одни и те же проблемы, и Беттингер взял за правило регулярно выслушивать все стороны. Например, он часто ездит в филиалы компании и идет на контакт со всеми.

Объяснять людям, почему их информация важна. Понимая, что многие не сразу решатся поделиться с ним «честными фактами, вопросами и трудностями», он объясняет, зачем это нужно. «Я так и говорю: “Проблема номер один, с которой я сталкиваюсь каждый день, — это изоляция” — и потом объясняю, в чем она проявляется, и лично прошу помочь мне в этой ситуации».

Давать окружающим возможность тактично сообщить ему: «Вы не понимаете того-то». Даже собственники Schwab и аналитики, работающие с компанией, не говоря уже о сотрудниках, не всегда готовы сказать председателю совета директоров, что он чего-то не понимает или в чем-то неправ. Чтобы добиться от них замечаний, Беттингер формулирует свой вопрос как воображаемую ситуацию: «Если бы вы были на моем месте, что бы вы делали не так, как мы делаем сейчас?»

Открыто побуждать рядовых сотрудников привлекать внимание к проблемам. В надежде сделать поиск заблуждений нормой Беттингер постоянно напоминает сотрудникам, что ему можно писать и звонить, чтобы рассказать о замеченных проблемах. «Каждый день я получаю около двадцати пяти таких писем от разных сотрудников благодаря тому, что много лет вкладывался в это», — говорит он. Три-четыре раза в год Беттингер оплачивает таким активным сотрудникам командировку в штаб-квартиру в Сан-Франциско — «не в качестве награды, а чтобы поощрить такое поведение».

Каждому, кто хочет изменить условия, в которых работает, стоит взять на заметку осознанный подход Беттингера, призванный «формализовать ответственность, чтобы свести изоляцию к минимуму». Возможно, его приемы не всем подойдут, но любой может начать с вопросов, благодаря которым эти приемы появились. У кого не такой взгляд на ситуацию, как у меня? Как обеспечить приток информации? Как побудить окружающих сообщать мне, что я неправ? О чем я не спрашиваю, хотя стоило бы? Как мне добиться того, чтобы каждый человек в компании творчески исследовал наши убеждения? Беттингер заключает: «Пожалуй, я всегда испытывал страх перед “неизвестным неизвестным”». А просто надеяться, что такая информация придет сама собой, на мой взгляд, опасно». Это напоминает мне слова, услышанные много лет назад от Джеффа Безоса, основателя Amazon: «Если вы в плену шаблонов, надо искать способ их разорвать».

О ПРОИСХОЖДЕНИИ ВОПРОСОВ

Лоуренс Краусс, астрофизик из Университета штата Аризона, до недавнего времени был почетным директором проекта Origins, изучающего многие «фундаментальные вопросы, которые лежат в основе

главных задач XXI века», связанных с жизнью, здоровьем и комплексными социальными системами. Вскоре после открытия бозона Хиггса в 2013 году Краусс предсказал, что большой адронный коллайдер принесет еще много новостей в области, которую можно сравнить с «людьми, проведенными сорок лет в камере сенсорной депривации».

В условиях сенсорной депривации, напоминает Краусс, человек, лишенный стимулов, начинает галлюцинировать, а «большинство наших галлюцинаций, в частности теоретическая физика, могут оказаться далеки от истины». Но провозглашать, что будет к истине ближе, Краусс не спешил. Когда его спросили, в каком направлении ждать новых эпохальных открытий, он сказал, что не знает: «Я имею в виду, что у меня есть предположения, некоторые идеи, как и у других теоретиков. Но я всегда надеюсь, что я неправ. Я часто говорю, что для ученого самое полезное состояние — это быть неправым или запутаться, а я часто нахожу, что я неправ и запутался одновременно».

Тут слушатели рассмеялись, но Краусс продолжал со всей серьезностью: «Тайны толкают вперед человечество. Незнание вдохновляет больше, чем знание, потому что говорит нам о том, что еще очень многое предстоит выяснить. Ошибаться и не понимать, что происходит, — значит быть более открытым для новых возможностей и готовым оспаривать укоренившиеся представления. Нам выпала удача обладать интеллектом... и заодно развивать осознанность, которая позволяет нам задаваться этими вопросами. Перестать их задавать — это просто трагедия»¹³.

5

ЗАЧЕМ СТРЕМИТЬСЯ К ДИСКОМФОРТУ?

Что делает нас людьми? Думаю, способность задавать вопросы — следствие развитого языка устного общения.

Джейн Гудолл^[29]

Проблема изменения климата, вызывающая много споров, делит людей на два противоположных лагеря. Одни требуют немедленно отреагировать на критическую ситуацию, пока еще можно спасти нашу планету. Другие хотят, чтобы меры были продуманными и взвешенными — если они вообще нужны, ведь изменить положение, быть может, даже не в силах людей. А когда эти полярные взгляды соотносятся с мнениями по другим острым вопросам, преимущественно научная тема очень быстро политизируется. Накал эмоций и позиция «мы против них» создают впечатление, что невозможно прийти к решению, которое устроило бы всех. Однако барьеры между двумя лагерями вовсе не непреодолимы, как обнаружила группа эоактивистов, побывав на «вражеской территории» — в угледобывающих районах Западной Виргинии.

Это были хорошо образованные и подкованные городские жители из различных компаний и некоммерческих организаций, решившие объединить усилия. Однако совместную поездку спланировали не они. В «лидерскую миссию» — путешествие, где требовалось выявлять факты, смотреть на ситуацию с разных точек зрения, вести глубокий диалог и анализировать проблемы, совместно работая над сложной задачей, — их отправила Линдси Левин. Организуя такие мероприятия, Левин всегда стремится вывести участников из зоны комфорта. И в данном случае это было еще мягко сказано. Группа отправлялась в путь, ожидая столкнуться с «врагами», категорически не приемлющими представление об изменении климата. А в итоге больше всего их потрясло, что противоположный лагерь состоял из таких же живых людей, как они сами.

Как рассказывает Левин, один день поездки был посвящен экскурсии на угольную шахту. Грязь, теснота — людям, привыкшим работать за письменным столом в чистом и светлом офисе, там было

очень не по себе. После экскурсии группа собралась в «какой-то развалюхе возле спуска в шахту», чтобы в менее формальной обстановке побеседовать с несколькими шахтерами и бригадиром. Когда разговор зашел об эволюции, бригадир сказал в шутку: «Может, вы и верите, что ваши прабабушки прыгали по деревьям, но про наших написано в Библии». Шахтеры с чувством говорили об окружающей природе, о животных, обитающих в регионе, однако дали понять, что не одобряют деятельности Агентства по защите окружающей среды США. И конечно, они радовались перспективам возрождения отрасли в свете недавних политических изменений. «Беседа была трудной и во многом болезненной, — вспоминает Линдси Левин. — Как я и предполагала, моя группа не знала, что сказать».

А затем разговор принял совершенно неожиданный оборот. «Расскажите нам о своей семье», — попросила бригадира Левин. И он негромко начал: «Ну мы с женой усыновили пятерых детей, у которых родители погибли от передозировки опиатов...» Он рассказал, что они до сих пор не могут справиться с последствиями безнадзорности и домашнего насилия, с которым пришлось столкнуться этим детям, — например, у младшего ребенка долгое время не проходил нервный тик. Левин говорит, что в тот момент почувствовала, как по ее группе словно прокатилась волна: городские гости осознали, что воспринимали собеседника односторонне и что отношение к нему необходимо пересмотреть. «Оказалось, что это не враг, — объясняет Левин. — Этот человек, которого намного удобнее было бы считать необразованным врагом прогресса, делает нечто важное для мира — и каждый в той комнате подумал: “Я вряд ли так бы смог”». Именно на такой момент ясности рассчитывала Левин, организуя поездку: «Он выбил почву у них из-под ног... просто перевернул ситуацию». На участников нахлынули новые вопросы: «Что такое добро? Кого считать хорошим человеком? В чем роль сообщества? Какова цена жизни ребенка сегодня — и завтра?» Группа продолжала свою работу еще несколько месяцев, но уже с новым пониманием проблемы: как отмечает Левин, теперь они глубже чувствовали сложность ситуации и осознавали необходимость найти такие решения, которые помогут не только Западной Виргинии.

Мэрили Адамс много размышляет о том, на что способны вопросы. В бестселлере *Change Your Questions Change Your Life* («Измените вопросы — изменится жизнь») она приводит наблюдение культуролога Джозефа Кэмпбелла: «Там, где спотыкаешься, и зарыт твой клад». Предложенная Кэмпбеллом концепция «пути героя» объясняет, как с незапамятных времен рассказывались и пересказывались истории, сюжет которых строится именно на этом: герой, неохотно приняв вызов и оставив привычный и удобный образ жизни, сталкивается с большим препятствием и должен преодолеть его, чтобы перейти на новый уровень понимания и решимости. Так произошло и с группой Линдси Левин в Западной Виргинии, и с другими людьми, умеющими творчески решать проблемы. С ними мы познакомимся на последующих страницах.

Я уже говорил: чтобы повысить шансы на появление хороших вопросов, а значит, переосмыслить волнующую вас проблему и выйти на путь к более правильному решению, нужно чаще находиться в условиях, благоприятствующих вопросам. В предыдущей главе мы рассмотрели одно из этих условий — сомнение в своей правоте. В этой главе подробно поговорим о дискомфорте.

ОСТОРОЖНО: ЗОНА КОМФОРТА!

Есть ли что-то более фундаментальное для психологии человека, чем стремление к комфорту? Большинство явлений, которые мы считаем признаками прогресса, связаны с устранением неудобств. Каждый из нас стремится избегать стрессовых ситуаций, и неслучайно — стресс убивает. Но в современном мире многие могут позволить себе настолько отгородиться от стрессовых факторов, что опасность приходит с другой стороны: если нас не тревожат события и информация, требующие усилий, мы перестаем учиться и развиваться. И умение задавать вопросы атрофируется.

Мы часто говорим, что благополучный человек живет в собственном замкнутом мирке, подразумевая, что ему стоило бы оттуда выбраться. Но не только золотая молодежь отграничивает себя от реального

мира. Любой из нас в силу ряда факторов так или иначе строит свой замкнутый мирок. Да и кто в здравом уме решится открывать свою жизнь для дискомфорта, будь он физическим, интеллектуальным или эмоциональным, если есть возможность этого не делать?

Наиболее острая форма изоляции из тех, что мне довелось изучать, — это изоляция CEO и вообще руководителей крупных организаций, которые доверяют поиск и отбор информации подчиненным¹. Не думаю, чтобы руководители больше других были склонны стремиться к комфорту, но они испытывают огромный стресс и чувствуют, что имеют право от него защищаться. Естественно, их окружают помощники, которые видят своим долгом ограждать боссов от источников дискомфорта. Нандан Нилекани, основатель и бывший CEO Infosys, объясняет, чем это опасно: «Лидер может окружить себя коконом — коконом хороших новостей. Все говорят ему: “Все в порядке, нет никаких проблем”. А на другой день оказывается, что ничего не в порядке». Как поясняет Саймон Мулкахи, директор по маркетингу Salesforce, если руководитель не изолировал себя сам, это могут сделать другие: «Многих директоров их администрация, по сути, окружает железным кольцом. Сотрудники честно стараются поддержать руководителя, но при этом создают непроницаемый кокон, через который не проходит обратная связь. В результате директор получает информацию только из отчетов, которые ему кладут на стол, и принимает решения практически вслепую, на основе очень ограниченных сведений. По сути, это лишает его всякой возможности эффективно принимать решения».

К счастью, в нас еще сохранилось нечто сопротивляющееся переизбытку комфорта, причем порой это сопротивление принимает экстремальные формы. Так, в Бостоне каждый год 1 января (начиная с 1909 года) сотни людей зачем-то ныряют в ледяную Бостонскую бухту. Или платят тысячи долларов компании Zero Gravity (или изредка получают «бесплатный билет», как Стивен Хокинг) за то, что астронавты называют «тошниловкой», — полет на самолете, имитирующем условия пониженной гравитации. Сотни альпинистов ежегодно штурмуют Эверест просто потому, что это самая высокая гора на планете. И все это люди делают не только ради того, чтобы потом похвастаться. Обратная сторона дискомфорта жизненного опыта — радостное возбуждение: многие говорят, что идут на рискованные поступки, потому что это помогает им почувствовать себя живыми.

То же самое происходит, когда мы оказываемся в ситуации, которая доставляет когнитивный или психологический дискомфорт: научные данные подтверждают, что это позволяет почувствовать себя «живее». Если сравнить энцефалограмму человека, который что-то делает впервые, и того, кто имеет опыт, видно, что у новичка нейроны активизируются гораздо сильнее². Неудивительно, что, оказавшись вне своей стихии, вы активнее начинаете искать информацию — становитесь восприимчивее, настороженнее, внимательнее. Когда вы пытаетесь освоиться в незнакомой обстановке или справиться с непривычной ситуацией, инстинкты заставляют вас поглощать информацию от всех органов чувств, а ваше сознание заполняется вопросами.

В штаб-квартире Twitter я услышал прекрасную историю, которая отлично иллюстрирует этот процесс. Я приехал на встречу с Майклом Сиппи, в то время занимавшим пост директора по продукту. (С тех пор он запустил собственный стартап, Talkshow Industries, и стал вице-президентом по продукту в Medium.) Мы сидели в его комфортабельном кабинете с видом на плоскую крышу здания, любовались солнечным Сан-Франциско, и он рассказывал мне о том, насколько важно лично общаться с клиентами: «Это требует усилий, и немалых. Сами посмотрите — разве хочется выходить из этого кабинета и куда-то ехать?» Для этого нужно предпринимать целенаправленные усилия: «Надо специально помещать себя в такие условия, чтобы на собственном опыте почувствовать и понять, как потребитель пользуется продуктом и как он вообще живет».

Карьера Сиппи началась с работы в Advent, молодой компании, которая создавала программы для специалистов в области финансов и инвестиций. Сиппи рассказал, как ему удалось обнаружить новое перспективное направление. Приезжая к потенциальным клиентам, чтобы узнать их мнение о программах Advent, Сиппи и его коллеги «стали замечать одну закономерность». Практически в каждой

из этих небольших инвестиционных компаний «находился сотрудник, у которого весь монитор по периметру был обклеен листочками для записок». В конце концов любопытство взяло верх, и сотрудники Advent подошли к такому человеку: «Слушайте, зачем вам столько листочков?» Выяснилось, что это брокер, обрабатывающий входящие и исходящие транзакции по указанию портфельных менеджеров. Он сказал: «Я перепробовал разные средства, составлял таблицы, но все это оказывалось неудобно. Так что я провожу платеж и клею листочек, провожу следующий и клею листочек».

Сиппи и его коллеги не могли поверить своим ушам и сначала подумали, что он шутит. Так «родился второй продукт компании — система управления заказами». С тех пор Сиппи, размышляя об инновациях, учитывает этот опыт: «Как поставить себя в такую ситуацию, в которой получится задать правильные вопросы?»

Слишком многим руководителям информацию подносят на тарелочке — отбирают, готовят и сервируют ее так, как им заведомо понравится. Чтобы с этим бороться, руководителю нужно «идти в народ» и самостоятельно добывать необработанные сведения. Лиор Див говорит: «Мне нужно выбираться туда, где мне некомфортно. Я прошупываю границы, проверяю их на прочность, чтобы понять: ага, вот здесь что-то провисает». Даже когда выход за пределы зоны комфорта не порождает потрясающих новых вопросов, он может принести другой ценный результат — помочь вернуться к истокам и заново осознать ту цель, ради которой создавалась организация. Джо Мадият, основатель индийского социального предприятия Gram Vikas, занимающегося проблемами водоснабжения, ставит акцент на непосредственном общении с людьми, которым он стремится помогать. Он рассказал, что после долгой работы в штаб-квартире начинает ощущать давление бюрократических проблем. Чтобы восстановить силы, он отправляется в отдаленные поселения, которым Gram Vikas помогает организовать водоснабжение и канализацию. Для большинства руководителей поездка по разбитой, пыльной дороге в глухую деревню без водопровода (и все связанные с этим эмоции) — далеко не самая приятная смена обстановки. Но именно так Мадият напоминает себе, ради чего он трудится.

ЗАЧЕМ ВЫХОДИТЬ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА

Известно, что дискомфорт стимулирует появление инноваций. Те, кто решает проблемы, умеют находить болевые точки в разных ситуациях. Например, Илон Маск, стоя в огромной пробке в Лос-Анджелесе, впервые задумался о гиперпетле (Hyperloop) — концепции огромной пневматической трубы, по которой можно было бы перемещаться со сверхзвуковой скоростью (и добраться из Лос-Анджелеса в Сан-Франциско всего за тридцать минут). «Я на час опаздывал на конференцию, — рассказывал он. — И мне пришло в голову: ну должен же быть какой-то более эффективный способ передвижения». В самом деле, не зря говорят, что нужда — мать изобретений.

Однако результаты пребывания в дискомфорте не всегда бывают настолько очевидными и непосредственными. Дискомфорт заставляет чувства обостриться, а вы переключаетесь в режим, в котором более осознанны, более внимательны и чаще задаете вопросы. Но в этом состоянии становятся возможны минимум три замечательных явления: вы удивляетесь, отвлекаетесь и... ошибаетесь.

Элемент неожиданности

Итак, во-первых, на каждом шагу вас поджидают вдохновляющие сюрпризы — новые явления и новые взгляды на уже знакомые вещи. Вам предстоит впечатления и переживания, о которых вы прежде даже не подозревали. Все вокруг будет в новинку. Именно с этой целью руководство модного дома Kate Spade внедрило ряд практик, не позволявших сотрудникам заскучать или наскучить окружающим. Мэри Бич Реннер, директор по маркетингу бренда Kate Spade, говорит, что его обещание «Вдохновляем жить более интересной жизнью» распространяется не только на покупателей. Для Реннер и ее коллег

это означает, что им самим тоже нужно жить более интересной жизнью. Так что они устраивают «корпоративные вылазки в ботанические сады, музеи, на кулинарные мастер-классы — за опытом, который вдохновляет сотрудниц жить так же интересно, как обещает Kate Spade покупательницам». Они регулярно проводят «познавательные обеды», куда приглашают необычных гостей.

Виктор Хван, венчурный капиталист из Кремниевой долины и вице-президент фонда Ewing Marion Kaufmann Foundation, советует предпринимателям «двигаться в сторону странного», чтобы размять ум. Он уточняет, что есть три способа находить необычное в жизни:

Смотреть и слушать странные вещи. Я люблю документальные фильмы на редкие темы и необычные подкасты. Это же потрясающе, когда от крутой идеи вас отделяет всего лишь пара щелчков мыши.

Гулять в странных местах. Я хожу по тихим жилым районам, торговым центрам, муниципальным зданиям. Когда просто гуляешь без цели, то видишь окружающий мир по-новому, потому что позволил себе роскошь быть в настоящем.

Говорить со странными людьми. Беседа с тем, кто на вас не похож, может принести немало открытий. Я до сих пор вспоминаю некоторые случайные разговоры с незнакомцами, которые состоялись несколько десятков лет назад и оказали на меня огромное влияние³.

Готов поспорить, что Ги Лалиберте выполняет все три пункта. Он один из основателей Cirque du Soleil, знаменитого цирка, который объединяет воздушную гимнастику, акробатику, эффектные декорации и увлекательный сюжет в фантастические представления. Лалиберте очень много путешествует в поисках экзотических и вдохновляющих впечатлений и, похоже, ждет того же от всех, кто с ним работает. Рассказы о дальних странах поощряются: «группа исследования трендов» в составе компании ведет в корпоративной газете еженедельную рубрику под названием «Открытые глаза», в которой сотрудники делятся своими наблюдениями о тех местах, где побывали в отпуске или по работе, например в поисках новых артистов для труппы. Заметки могут рассказывать об особенностях архитектуры, моды, музыки, языка — обычно о чем-то не связанном напрямую с готовящимся шоу, но в таком ориентированном на культуру коллективе, как цирк, эти сведения отнюдь не лишние.



Пляж на Бали: крабы-призраки оставили узор на песке вокруг выброшенной лампочки

Cirque du Soleil — необыкновенно успешное предприятие по всем параметрам. Представление под названием «О» идет в Лас-Вегасе с аншлагами уже столько лет, что считается одним из самых прибыльных шоу в мире. На мой вопрос, как в такой организации ведутся исследования и разработки, СЕО Дэниел Ламарр сразу ответил: «Прежде всего в путешествиях — Ги ездит по всему миру, большинство сотрудников тоже, и мы с неизменным интересом наблюдаем за всем, что происходит. Нам всегда любопытно».

В родном Монреале Лалиберте также находит способы бороться с комфортом, сопутствующим высокому положению. Ламарр рассказал, как однажды тот удивил его новостью: «Дэниел, боюсь, что мы начинаем коснеть, так что я взял нового сотрудника». Вскоре в штаб-квартире Cirque du Soleil в Монреале появилась клоунесса Мадам Зазу. Не выходя из роли, в костюме и гриме, она большую часть времени развлекает сотрудников и разносит попкорн, но само ее присутствие в штаб-квартире служит всем напоминанием о том, что смысл их работы — ставить цирковые представления. Более того, у Мадам Зазу есть право, которым в старину обладали придворные шуты: она может прийти, например, на заседание совета директоров, «выступить с “докладом” и высмеять всех присутствующих». В основном, говоря о выходе из зоны комфорта, я имею в виду выход в буквальном смысле, за пределы привычной обстановки, но пример с Мадам Зазу свидетельствует, что в офисе можно обеспечить и здоровую дозу хаоса.

В Pixar, как и в Cirque du Soleil, убеждены, что сотрудники должны видеть мир не только на экранах компьютера. Процесс создания фильма в Pixar заставляет выбираться из кабинета и даже из здания: чтобы, например, научиться стрельбе из лука и без ошибок создать анимацию для движений героини в фильме «Храбрая сердцем». Сотрудники отправляются «на поиски приключений», за новым опытом и идеями. При работе над фильмом «Тайна Коко» погружение в жизнь мексиканских городов

и деревень позволило постичь важные элементы мексиканской культуры, которые невозможно распознать со стороны. Команда, работавшая над фильмом, побывала в штате Оахака, чтобы найти прототип для города Санта-Сесилия, в котором должно было происходить действие фильма, и посетила другие интересные места, например городок Санта-Фе-де-ла-Лагуна в штате Мичоакан, где жители с гордостью хранят свою историю, носят традиционные костюмы народности пурепеча и изготавливают самобытную керамику. Подход Рихар можно назвать творческой антропологией, и он применим не только в творческой деятельности. Многие инновационно мыслящие люди, с которыми мне довелось познакомиться, лучшими своими вопросами и идеями обязаны тому, что «выходят в мир», а не замыкаются в привычном пространстве.

Рон Друри рассказал историю, как большой «выход в люди» и общение с потребителями напрямую превратились в инновацию. Стремясь сделать Херо достойным конкурентом ведущих компаний отрасли, таких как Intuit, Друри сам и с другими сооснователями старался много общаться с владельцами и руководителями маленьких компаний, для которых Херо разрабатывала программы. В период разработки программ первого поколения они встретились более чем с двумястами руководителями. С каждым из них они проводили целый рабочий день — с того самого момента, как руководитель входил в кабинет, включал компьютер и наливал себе чашку кофе. В этих многочисленных «экспедициях» Друри сделал открытие: «Оказалось, что главное вовсе не программы для бухучета». Они с коллегами обратили внимание, что у каждого руководителя маленькой компании есть привычка по утрам проверять онлайн свой счет, чтобы убедиться, что на данный момент там достаточно средств на платежи, которые нужно осуществить именно в этот день. Это простое наблюдение вкупе с информацией, какими возможностями той или иной программы клиенты пользуются, а какими нет, привело Херо к большому вопросу: «Почему бы не представить всю информацию, которую собирает и использует малое предприятие, в едином цифровом пространстве?» Друри отмечает, что увидел в этом вопросе уникальную возможность: «в интересах клиентов связать и соотнести разноплановые данные — и получить поразительные новые результаты».

Удивить при выходе из зоны комфорта могут не только новые места, но и люди, которые мыслят совсем не так, как вы, и придерживаются иных взглядов. Об этом говорит Роберт Саттон в книге *Weird Ideas That Work* («Странные идеи, которые работают»). Многочисленные исследования показывают, что такое общение способствует росту творческой активности и инновациям. Джефф Карп объясняет, почему он тоже так считает: «Когда люди с разным жизненным опытом работают вместе, возникает напряжение, поскольку им бывает трудно найти общий язык. Но, на мой взгляд, эта борьба создает замечательную атмосферу, потому что держит мозг в тонусе. Вы не сидите на месте, и вам не становится комфортно».

Многим некомфортно работать с людьми, которые сильно от них отличаются. Но, как отмечает Карп, этот дискомфорт стимулирует появление вопросов-катализаторов и творческие открытия.

Почему полезно отвлекаться

Во-вторых, когда нарушается сложившийся распорядок, вам приходится оторваться от занятия, на котором вы были сосредоточены. Вы отвлекаетесь, но часто продуктивно отвлекаетесь. Ваше внимание уходит от проблемы, над которой вы бьетесь, в том виде, в котором вы ее сформулировали. И как только вы перестаете напряженно концентрироваться на задаче, то начинаете мыслить в другом режиме, более открытом к вопросам, которые вертятся на краю сознания, но ускользают от вашего внимания. Вы не «работаете» в полном смысле слова, то есть не прилагаете активных усилий к тому, чтобы следовать прежнему решению. Тут-то и может прийти в голову новый способ справиться с проблемой.

В когнитивной психологии подобное явление хорошо известно; классический его пример — озарение, которое снисходит в ванной. Математик Анри Пуанкаре (которому никак не отказать в наличии

творческого мышления) отмечал, что именно во время водных процедур или отдыха у него рождались лучшие вопросы и идеи. Например, свое первое крупное открытие в конце 1870-х он совершил в полусне:

В течение двух недель я старался доказать, что невозможна никакая функция, подобная тем, которые я впоследствии назвал фуксовыми функциями... Каждый день я садился за свой рабочий стол, проводил за ним один-два часа, перебирал большое число комбинаций и не приходил ни к какому результату. Но однажды вечером, вопреки своему обыкновению, я выпил чашку черного кофе; я не мог заснуть; идеи возникали во множестве; мне казалось, что я чувствую, как они сталкиваются между собой, пока наконец две из них, как бы сцепившись друг с другом, не образовали устойчивого соединения.

Наутро задача была решена. «Мне оставалось лишь сформулировать результаты, что отняло у меня всего несколько часов», — пишет Пуанкаре. Далее он рассказывает:

В эту пору я покинул Кан, где тогда жил, чтобы принять участие в геологической экскурсии, организованной горным институтом. Среди дорожных перипетий я забыл о своих математических работах; по прибытии в Кутанс мы взяли омнибус для прогулки; и вот в тот момент, когда я заносил ногу на его ступеньку, мне пришла в голову идея — хотя мои предыдущие мысли не имели с нею ничего общего, — что те преобразования, которыми я воспользовался для определения фуксовых функций, тождественны преобразованиям неевклидовой геометрии. Я сразу почувствовал полную уверенность в правильности идеи. Вернувшись в Кан, я провел проверку — идея оказалась правильной.

Подобные случаи происходили и дальше, и Пуанкаре стал замечать, что самые удачные идеи рождаются, когда он ни на чем не сосредоточен. Однажды, например, взявшись за задачу, он поначалу не добился результата и, разочарованный, отправился на несколько дней к морю, где его мысли обратились к другим вопросам. «Однажды, когда я бродил по прибрежным скалам, — вспоминает он, — мне пришла в голову мысль (опять-таки с теми же характерными признаками: краткостью, внезапностью и непосредственной уверенностью в ее истинности), что арифметические преобразования неопределенных квадратичных трехчленов тождественны преобразованиям неевклидовой геометрии»⁴.

Опыту Пуанкаре вторит недавнее исследование Джексона Лу, Модупе Акинола и Малии Мейсон об осознанности и обретении новых идей. В эксперименте, где участникам поручали творческие задания, лучшие результаты достигались при переключении с задачи на задачу, поскольку перерыв в концентрации стимулировал как дивергентное, так и конвергентное мышление. Интерпретируя полученные данные, ученые пришли к выводу, что «временное отстранение от задачи снижает когнитивную фиксацию на ней»⁵.

Как и Пуанкаре, Эд Кэтмелл на собственном опыте убедился, насколько важно бывает отвлечься, чтобы высвободить время и пространство для появления вопросов и идей. Он объясняет:

Когда вы не знаете, как решается задача, то даете старт инициативе по поиску решения. Вы попадаете в область «неизвестных неизвестных». Я получаю от этого удовольствие. Что-то движется, и я чувствую это движение; у кого-то получается его осознать, у кого-то — нет. Иногда что-то происходит, а я не могу повлиять на то, что творится у меня в голове. Мозг работает над задачей, а я осознаю только, что происходит какая-то работа, и все.

Давным-давно в аспирантуре со мной произошел такой случай. Я бился над задачей, связанной с расчетами на плоскости. (Позднее оказалось, что это одно из важнейших моих достижений с технической точки зрения, хотя в тот момент я, конечно, об этом не догадывался.) Итак, я работал над задачей, что-то происходило у меня в голове, и я это чувствовал. Что-то глубинное, инстинктивное, какое-то движение, будто в маслбойке или мясорубке. И я не знал, что там происходит, — понимал только, что мой мозг работает над задачей. Я мог сколько угодно стоять у доски или черкать

на бумаге — это никак не повлияло бы на процесс. Я просто оставался в этом странном тревожном состоянии, и вдруг — раз! — решение появлялось, и мне оставалось только его записать. «Надо же, какое странное дело», — только и мог подумать я.

О пользе конфликта

Третье полезное последствие выхода из зоны комфорта — шанс на непредвиденный конфликт. Такой конфликт заставляет смириться с тем, что ваш взгляд не единственно возможный. Творческое мышление начинается, как пишут Джейкоб Гетцельс и Михай Чиксентмихайи, с конфликта в восприятии, эмоциях или мыслях, который и побуждает человека выразить его, сформулировав как задачу. Мне сразу вспоминается Робин Чейз, которая выросла на Ближнем Востоке, училась в Свазиленде, а теперь живет в США. В 2000 году, увидев, как в Европе работает каршеринг, и оценив, насколько в США неэффективно расходуются ресурсы общества из-за укоренившегося убеждения американцев, что у каждого должен быть свой автомобиль, она основала компанию Zipcar.

Такой вид конфликтов самый позитивный, потому что это столкновение с новой возможностью. Чаще всего компании переживают конфликт, когда появляется новый и крайне опасный конкурент или становится болезненно очевидным несовершенство устоявшихся процессов. Например, как рассказывает Билл Макдермотт, компанию SAP на стратегические перемены сподвигло быстрое распространение облачных решений для организаций. Макдермотт и его коллеги поняли, что будущее отрасли — в облаке, но увидели при этом, что организационная культура SAP не приспособила компанию к продаже программного обеспечения по требованию. Понимая, что своими силами «не удастся сформулировать правильные вопросы», которые позволили бы воспользоваться новой областью возможностей, SAP приобрела компании SuccessFactors и Ariba.

Иногда конфликт кажется глубоко личным, и иногда он таковым и является. В предыдущей главе я рассказывал о Джеффе Уилке из Amazon, который много размышляет о ментальных моделях и их развитии. Он говорит, что совершенствовать ментальные модели можно двумя способами. Первый — активно задаваться вопросами о природе и причинах происходящего, другими словами, всегда исходить из того, что вы можете быть неправы и упускаете что-то из виду. Второй — пережить кризис, который заставит вас обратить внимание на принципиально новую (по крайней мере в вашем опыте) ситуацию. Это огромный дискомфорт, но он ведет к огромным же открытиям.

Но в целом большинству людей неловко и даже стыдно внезапно осознавать, насколько ошибочным убеждением они руководствовались или что упускали из виду. Так произошло с группой под руководством Линдси Левин во время поездки в Западную Виргинию. Она рассказывала, что после встречи с шахтерами несколько участников вспомнили о совещании ООН, на котором новость о закрытии нескольких крупных угольных шахт была встречена шумными аплодисментами. «Теперь мне стыдно об этом вспоминать, — сказал один из членов группы, — ведь столько людей лишились работы». Дело не в том, что они перестали считать необходимым отказ от угля, а в том, что увидели себя со стороны. Они годами осуждали оппонентов за то, что те не задумываются о последствиях своих решений, но поняли, что и сами не обращали должного внимания на последствия собственных решений и действий. Левин отмечает: «В такие моменты каждому приходится многое обдумать».

Ник Бейтон, основатель и бывший CEO быстро растущего онлайн-ритейлера модной одежды Asos, рассказал об одной «весьма неловкой» встрече, которая произошла у него вскоре после назначения на пост, во время знакомства с сотрудниками. На встрече с мерчендайзерами, где присутствовало около тридцати человек, он сказал: «Можете спрашивать меня о чем угодно, я отвечу». Тогда одна молодая женщина подняла руку и задала вопрос о развитии сотрудников: «Ник, вы не ориентируетесь в наших товарах. Как вы будете развивать меня как специалиста по закупкам?» Бейтон вспоминает, что первым его впечатлением было — сотрудница хочет его задеть. Действительно, он по образованию бухгалтер и до прихода в Asos работал финансовым директором в компании, управлявшей ночными клубами.

Бейтон внутренне возмутился: «Она оспаривала мое право быть топ-менеджером в компании модной индустрии». Конечно, он быстро успокоился, но момент дискомфорта заставил его сосредоточиться на вопросе — как он теперь понимал, замечательном вопросе. Ответ Бейтона, по-моему, тоже был замечательным: «Хорошо, давайте поговорим об этом. Не надо рассчитывать, что я придумаю, как лучше сшить платье. Зато вы можете рассчитывать, что я максимально облегчу вам путь к товару».

СЕО редко знает, чем живут сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, — это настолько известный факт, что он лег в основу реалити-шоу Стивена Ламберта «Шеф под прикрытием». В шоу директор несколько недель работает в компании под видом рядового сотрудника и благодаря этому совершенно иначе начинает смотреть на необходимые изменения. Поднимается завеса, скрывающая многое из того, чего он не знает, а порой и не хочет знать.

Таким, к примеру, оказался опыт участия в реалити-шоу для Рика Тигнера, СЕО калифорнийской винодельни Kendall-Jackson. Он присоединился к сотрудникам на винограднике в Сономе и начал совершать одну ошибку за другой. Из-за него пришлось остановить разливочную линию, поскольку он не смог выдержать темп работы, а когда водитель-экспедитор высказал ему все, что думает, Тигнеру пришлось очень постараться, чтобы сдержаться. Он впервые оценил, какие проблемы возникают, если сотрудники и руководители говорят на разных языках. Он также заметил, что многим сотрудникам, для которых английский был неродным, лишь языковой барьер не позволял занять руководящие посты, так как в остальном у них была необходимая квалификация. Увиденное убедило его и управляющую виноградником Лору Портер, что программа, которая прежде казалась дорогим капризом, — бесплатные курсы английского языка для сотрудников без отрыва от производства — необходимая инвестиция в развитие. На курсы записались несколько сотен работников. (Кроме того, Kendall-Jackson компенсировала плату за обучение в колледже первой ступени и онлайн-курсы тем, кто предпочел учиться так.) В одном из эпизодов шоу СЕО своими глазами увидел, как политика компании обеспечивать медицинской страховкой лишь отдельные категории сотрудников ударила по образцовому работнику — многодетной матери. Размышляя позднее об уникальном опыте, которым стали для него две недели съемок, Тигнер объяснял: «Я знал, что это будет необычная возможность узнать что-то новое, увидеть и услышать то, чего в нормальных обстоятельствах я не смог бы, но я не ожидал, что этот опыт окажет на меня такое сильное эмоциональное воздействие».

Дело в том, что в обычных обстоятельствах СЕО исключен из процесса обучения, а здесь он смог непосредственно в нем участвовать. В повседневной деятельности он, скорее всего, ограничился бы вопросами, в которых сам видел проблему, да и окружающие охотно ограждали бы его от информации, которая могла быть ему неприятна. Впрочем, есть и другие эффективные способы больше присутствовать в работе и в жизни, и для этого вовсе не нужно нацеплять фальшивую бороду и хранить инкогнито.

КАК ПРИУЧИТЬ СЕБЯ ОХОТИТЬСЯ ЗА ДИСКОМФОРТОМ

Одно дело — логически понимать, что дискомфорт может принести пользу, а другое — целенаправленно искать или создавать для себя такие ситуации. Вот несколько советов.

Попробуйте пожить далеко от дома. Исследование, которое мы провели совместно с Мейсоном Карпентером и Джерардом Сандерсом, показало: чем в большем числе стран жил человек, тем выше вероятность, что он благодаря этому опыту создаст инновационный товар, процесс или предприятие. Еще мы выяснили, что компании, руководители которых хотя бы раз за свою карьеру работали за границей, демонстрируют более высокие финансовые показатели, чем те, чье руководство не имеет такого опыта, — в среднем на 7% более высокую доходность⁷.

Исследование на смежную тему, проведенное мной с Джеффом Дайером и Клейтоном Кристенсенем, показало, что лидеры-новаторы на всех уровнях — как в коммерческих, так и в государственных и

социальных организациях — вдвое чаще предлагают ценные новые идеи, если у них есть опыт проживания в разных странах. Это подтверждают многочисленные факты (в скобках замечу, что об этом говорит и опыт моей семьи, больше десяти лет прожившей за пределами США — в Англии, Финляндии, Франции и ОАЭ). Погружаться в чужую культуру бывает довольно некомфортно, но в результате вы видите мир другими глазами — а это может стать решающим фактором при поиске творческого подхода к наболевшей проблеме⁸.

Выбирайте более длинный путь. Фади Гандур — сооснователь иорданской компании Agateх, глобального поставщика логистических решений. На заре существования в компании произошел случай, изменивший мышление Гандура, — впрочем, это событие не было совершенно случайным. Гандур прилетел в Дубай, где находится штаб-квартира Agateх, в два часа ночи; рано утром у него было запланировано несколько встреч. Он отказался от трансфера на лимузине и попросил, чтобы его подвез на грузовике кто-нибудь из курьеров компании. По пути до гостиницы Гандур подробно расспрашивал водителя о его работе и внимательно слушал ответы. Несколько часов спустя он собрал общее совещание местного руководства и потребовал, чтобы на нем обязательно присутствовали представители от курьеров. Он задал им те же вопросы, но уже в присутствии топ-менеджеров, чтобы руководство компании услышало о производственных проблемах, которые прежде оставались без внимания.

Особенно важно, что Гандур превратил совещание во взаимобмен информацией: ни у кого из присутствовавших не создавалось ощущения, что его вызвали на ковер к шефу объяснять, почему такие-то проблемы никто не решает; напротив, люди получали заряд от того, что их коллективные навыки решения проблем оказались востребованы по-новому. Не менее важно и то, что Гандур подчеркнул: этот подход должен стать нормой для руководителей, включая его самого, поскольку только так можно обнаруживать «неизвестные неизвестные», пока не поздно. Отныне руководители должны были время от времени выбираться из своих эргономичных кресел и ездить по маршруту доставки грузов вместе с курьерами. Гандур так поступает и по сей день, хотя его состояние значительно выросло и он стал одним из самых успешных венчурных капиталистов Ближнего Востока (будучи председателем правления Wanda Group, фонда венчурного капитала для высокотехнологичных компаний в арабском мире). Каждый день он беседует по меньшей мере с двумя предпринимателями из своего портфолио, насчитывающего 95 компаний; эти встречи, как правило, проходят за пределами его кабинета и помогают Гандуру выяснить и помочь интерпретировать, что происходит на рынках.

Возможно, примеру Фади Гандура не так уж сложно следовать. Напротив, довольно просто. Но все же спросите себя: на месте главы компании часто вы бы делали такой выбор, как Гандур в тот день в аэропорту? Вы целый месяц провели в командировках и знаете, что едва сойдете с самолета, вас будут ждать сотни сообщений и пропущенных звонков, на которые надо отреагировать, — разве не предпочтете вы с комфортом доехать до отеля на лимузине? Гандур отмечает: «Если руководителю не хочется этого делать, его никто не заставит». Каждый день можно найти повод не делать того, чего не хочется. Но он настаивает: «Попробуйте хотя бы раз. Пообщайтесь с рядовыми сотрудниками, задайте им вопросы. Только постарайтесь, чтобы беседа получилась камерная».

В семейной жизни этот подход тоже пригодится — он поможет супругам и партнерам лучше понять друг друга. Например, когда наши дети были маленькими и жена сидела с ними дома, мне легко было высказывать свои грандиозные теории воспитания. Но, лишь просидев дома с детьми три месяца, пока жена оканчивала педагогическую практику, я понял, что мои замечательные идеи о том, как обращаться с детьми, были не такими уж замечательными.

Избавляйтесь от свиты. Марк Бениофф — мой любимый пример этой тактики. Наша первая личная встреча произошла на Мировом экономическом форуме в Давосе, где мы оба ходили поодиночке и я его узнал в лицо. Потом выяснил, что он поступает так везде: для него смысл пролететь через полмира в том, чтобы столкнуться с людьми, встречи с которыми он не мог или не сумел бы запланировать.

Позже я как-то раз упомянул об этом в разговоре с давней участницей Давосского форума, и она рассказала, что заметила любопытную закономерность. Руководители, которые всюду ходят в окружении свиты, реже всего задают и получают интересные вопросы и, как она убеждена, оказывают меньше влияния на мир. Если вы хотите, чтобы вашему мышлению эффективно бросали вызов, надо заговаривать с разными людьми, лучше всего в разных местах. Кто-то однажды сказал мне: «Беседуй с теми, чья речь звучит не так, как твоя», и этими словами я руководствуюсь всю жизнь.

Смотрите критике (и критикам) в лицо. В Cirque du Soleil на финальном этапе подготовки каждого представления устраивают особый прогон «в логове льва». Приглашают тех, кто участвовал в прошлых представлениях цирка: знаменитые лас-вегасские Mystere, O и Zumanity, и просят дать конструктивную критику. Более компетентную и строгую публику сложно представить. Режиссер нового шоу КА с бюджетом в 165 миллионов долларов в интервью газете Los Angeles Times незадолго до премьеры и как раз перед «логовом льва» признался: «Это очень, очень тяжело». При этом журналист, бравший интервью, отметил, что тот «вопреки своим словам, казалось, испытывал не столько страх, сколько предвкушение»⁹.

«Логово льва» — яркий и драматичный пример, но встречаться лицом к лицу с критикой и критиками в Cirque du Soleil приходится каждый день, говорит СЕО Дэниел Ламарр. Он рассказывает, что в компании сложилась культура постоянных внутренних дебатов, потому что Ги Лалиберте «умеет нас все время провоцировать».

Как проходит совещание в обычной компании: вы предлагаете свою идею и я ее не критикую, потому что хочу, чтобы и вы меня не критиковали на следующем совещании, когда я буду предлагать свою идею. В Cirque совсем не так. Мы будем спорить до конца, чтобы победила действительно лучшая идея. Неважно, я ее предложил, вы или сам Ги, — дело не в этом. А в том, что идею надо обсудить. Я всегда удивляюсь, когда мы двигаемся в одном направлении и вдруг появляется нечто совершенно другое. На самом деле приходится рассмотреть десять — двадцать разных идей, прежде чем выбрать одну, достойную того, чтобы проработать ее до конца.

Покупайте билеты на дешевые места. Если вам представится возможность встретиться с Майклом Хоули, основателем известной конференции EG, непременно ею воспользуйтесь: скажу по своему опыту, что у него широчайший кругозор и талант сделать каждую беседу уникальной. Однажды он мне сказал, что на своих выступлениях предпочитает уходить в самый конец зала — «к дешевым местам». Большинство зрителей, конечно, стараются сесть ближе к сцене, где все слышно, иногда можно встретиться взглядом с выступающим и почувствовать себя частью большого события. А Хоули считает, что на периферии зала у него больше шансов выйти из своего круга общения — там он окажется среди наиболее скептически настроенных зрителей. И обратите внимание: самые дешевые места не только дальше всего от сцены, но и ближе всего к внешнему миру.

Много лет назад я беседовал с одним из руководителей шведской мебельной компании ИКЕА, который рассказал мне, что основатель компании Ингвар Кампрад, которому тогда было уже за семьдесят, любил проводить и посещать конференции для молодежи. Для него это было средство не терять связи с новым поколением. Хотя он стал одним из самых богатых людей в мире, у него никогда не было частного самолета — он летал не просто коммерческими авиакомпаниями, а еще и экономклассом. А на земле предпочитал пользоваться общественным транспортом. Есть известное высказывание на тему потребительских товаров: «Продаешь классам — ешь с массами, продаешь массам — ешь с классом». Кампрад упорно стремился опровергнуть это правило. В интервью Forbes в 2000 году он сказал: «Я хочу, чтобы моя деятельность приносила пользу как можно большему числу людей. Вопрос в том, как понять, чего они хотят, от чего им будет больше всего пользы. Мой ответ — быть ближе к простым людям, потому что в глубине души я один из них»¹⁰. Вот человек, который не позволял себе замкнуться в уютном мирке.

Старайтесь не переусердствовать. «Дискомфорт» — понятие относительное. Если вы хотите прийти к новым вопросам (и в их числе нет «Как это меня угораздило?») — не стоит загонять себя в настолько жесткие рамки, что мозг переключится в режим выживания. Это я узнал на горьком опыте — когда отправился в базовый лагерь Эвереста и к ледопаду Кхумбу, а потом неделю отлеживался дома и приходил в себя. Мне было не до вопросов, вдохновляющих на новые открытия, — я мог думать только о том, как бы вдохнуть и выдохнуть. Чтобы ежедневно тренировать навык задавать вопросы, мне гораздо полезнее частые командировки, в которых неопределенности вполне достаточно, а такой опасности для жизни нет.

Оценивайте свой уровень комфорта. Ставя цель изменить свое поведение — например, чаще оказываться в незнакомой обстановке — или усвоить любую новую привычку, полезно вначале оценить, в каком состоянии этот параметр сейчас. Какую долю рабочего дня вы проводите за пределами кабинета? За пределами здания? Компании? Отрасли? Дома? Района? Города? Страны? Континента? И еще: когда вам в последний раз задавали вопрос, который заставил вас серьезно задуматься или даже испытать некомфортные ощущения? А когда вы сами в последний раз кому-то задавали такой вопрос? Не превращайте это в тяжкую повинность, но найдите несколько хороших и легко измеримых показателей, по которым сможете судить, насколько вам удастся выйти за пределы привычного. Периодический «перечет» и оценка цифр сами по себе могут служить мотивацией.

ПОД УГРОЗОЙ МЯГКОГО КРЕСЛА

Гэри Эриксон, предприниматель, придумавший энергетический батончик Clif Bar и другие органические продукты и напитки, — прекрасный пример человека, убежденного в пользе вопросов. Он говорит: «В Clif Bar я на своем примере продвигаю ценность неведения как стиля руководства и бизнеса — задавать вопросы, избегать обобщений, быть скромным, видеть чужую мудрость». Эриксон рассказывает, как однажды взял на работу человека, который прежде занимал руководящую должность в крупной корпорации. Новый сотрудник спросил, на какие особенности компании ему нужно обратить внимание, и Эриксон ответил: «Спрашивайте больше, чем отвечаете. Даже если считаете, что знаете ответ, превратите его в вопрос. Какие-то из наших подходов вам покажутся странными, и вы захотите их изменить. Но сначала попробуйте понять, почему мы делаем именно так».

Где Эриксон научился так ценить вопросы? В путешествиях — он объездил весь мир налегке. Он активно выталкивал себя из зоны комфорта и теперь может сказать, что этот опыт его изменил.

Путешествие по разным странам научило меня смирению. Я вырос с убеждением, что есть правильные и неправильные способы делать вещи, что жизнь в основном черно-белая. Но месяц в Израиле и по три месяца в Индии и Непале радикально изменили мое понимание мира и жизни. Мне стало трудно обобщать — я познакомился с настолько разными людьми, культурами, религиями и убеждениями, что понял, как мало на самом деле знаю. Я избавился от ощущения, что на все нужно искать ответы. И научился задавать вопросы.

Главная задача этой главы — показать, насколько ценно ставить себя (и, возможно, окружающих) в такие условия, когда приходится выйти из зоны комфорта, чтобы перестать держаться за привычные, удобные воззрения на ту или иную проблему. Но кто на самом деле захочет находиться в состоянии дискомфорта? Наверное, тот, кто стремится развивать свое умение задавать вопросы. Ахмет Бозер, бывший президент Coca Cola International, говорит: «Мышцы, отвечающие за навык задавать вопросы, способны атрофироваться, как и любые другие. Упорная тренировка — единственный способ поддерживать тонус вопросов». Как и признание своей неправоты, чувство дискомфорта посылает в мозг сигнал, что нужно искать решение. Дискомфорт может быть незначительным, но хроническим, а может — острым и экстремальным. В любом случае сознание получает стимул искать что-то новое и лучшее, а вместе с тем пересматривать свое представление о том, чем вызван этот дискомфорт и как его устранить.

Гэри Эриксон, как и я, коллекционирует мудрые наблюдения, касающиеся вопросов. Например, он приводит совет Уэнделла Берри[30]: «Задавай вопросы, на которые нет ответов». Опыт бюджетных путешествий по миру принес Эриксону огромный капитал опыта и воспоминаний, но больше всего он ценит то, что в нем проснулось любопытство. Он пишет о возвращении домой: «Вслед за Пико Айером[31] я мог бы сказать: “Смысл путешествия для меня — встреча со сложностями и даже противоречиями, столкновение с вопросами, о которых мне никогда не приходилось задумываться дома, — с вопросами, быть может вовсе не имеющими простых ответов”»[1].

6

БУДЕТЕ ЛИ ВЫ МОЛЧАТЬ?

Сидит сова на дубе в ночи,

Чем больше видит, тем больше молчит,

Чем больше молчит, тем больше знает.

Вот мудрая сова какая!

Детское стихотворение

Я познакомился с Сэмом Абелем, записавшись к нему на курс фотографии Santa Fe Photographic Workshops. Я серьезно увлекаюсь любительской фотографией и понял, что попал на золотую жилу: Абель — настоящий мастер своего дела. У него за плечами 33 года съемок для National Geographic, а на выставке «50 лучших фотографий National Geographic» были представлены не один, а два его снимка. Но с самого начала нашего общения мне стало ясно, что он преподаст мне ценный урок не только в фотографии.

Абель идет по жизни с удивительной осознанностью. Он часто говорит: «Я из тех фотографов, которые передвигаются от заднего плана к переднему». Когда он продумывает композицию кадра, то начинает с дальнего плана и шаг за шагом движется к ближнему, рассматривая, как они взаимодействуют. Если любитель, как правило, сосредоточен на объекте, находящемся на переднем плане, и иногда даже не замечает, что попало в кадр вдали, то Абель выстраивает кадр начиная с самого дальнего плана.

Абель пришел к выводу, что хороший кадр нужно уметь не поймать, а создать. Для него, начавшего фотографировать еще в детстве, это означало победить инстинктивное желание следить объективом за движущимся предметом. Но он усвоил совет отца: «Выстрой композицию, Сэмми, и жди. Выстрой... и жди». Нужно определить, как вы хотите, чтобы выглядели статичные объекты на дальнем плане, и тогда — если вы хорошо выбрали точку для съемки — динамический элемент, который вам нужен для завершения картины, рано или поздно появится в кадре. Через площадь пробежит девушка. Бизон выйдет на луг. Матрос кинет веревку. Главное, понял Абель, не гнаться за ее движением: «Пусть веревка летит вам навстречу».



Фотография Сэма Абеля

Но мы отвлеклись. Вряд ли вы ожидали в книге о том, как задавать вопросы, встретить урок фотографии. Я рассказываю об этом опыте, чтобы подвести вас к более общему выводу. Беседуя с творчески мыслящими людьми, я всякий раз спрашивал: «Делаете вы что-то специально, чтобы создать нужную обстановку, или в тех условиях, где вы работаете, уже присутствуют элементы, которые позволяют вам находить и задавать более обстоятельные вопросы? Что в вашей практике помогает или мешает отыскивать правильные вопросы — вопросы, способные привести к новым ответам, о которых вы прежде не задумывались?» И как правило, я слышу, что никто не старается намеренно вызвать озарение, а ищет либо создает такие условия, в которых вопросы рождаются чаще и их легче заметить. Другими словами, выстраивают кадр и ждут.

Мы уже рассмотрели в предыдущих главах первые два условия: создавать обстоятельства, чтобы чаще чувствовать себя неправыми, и выходить из зоны комфорта. Третье условие особенно важно для деятельности Сэма Абеля, требующей большого терпения. Итак, третье условие — больше молчать.

ПРОБЛЕМА ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

Молчать для многих из нас не норма. Будучи учителями, руководителями, родителями, мы постоянно передаем информацию, считая своей обязанностью вдохновлять, объяснять и указывать верный путь. Легендарный CEO Procter & Gamble Алан Лафли любил говорить, что его работа — повторять менеджерам, в чем состоит стратегия компании, причем формулировать ее «на уровне детсада». Столь односторонняя передача информации — для многих естественный способ общения, и на то есть веские причины. Но, как прекрасно знает Лафли, подобный подход никогда не поставит лицом к лицу с «неизвестным неизвестным». Он не поможет сформулировать новую стратегию.

В то же время, громко высказывая свою точку зрения на ситуацию, вы рискуете не заметить, что кто-то не согласен с вашим планом. За плечами Линды Кьюртон большой опыт руководителя: она была директором по информации в NASA, а затем открыла собственную консалтинговую компанию. Она советует любому, кто председательствует на совещании, сдерживать «свой восторг и критику, пока все не сформулируют и не выскажут свои мысли». Но когда она решила написать об этом в блоге, то обнаружила, что за отрицательным примером ей не придется далеко идти. Однажды в конце лета она отдыхала на Ямайке с родными и друзьями, и ее брат, «самопровозглашенный лидер компании», проникся идеей устроить вечером большой костер. На эту мысль его навел «местный житель, который был нашим шофером, экскурсоводом, автомехаником, поваром, проводником, а заодно и костровым...» — вспоминает Кьюртон. С энтузиазмом изложив свое предложение остальным за завтраком, брат подсчитал, что на костер с каждого потребуется всего двадцать долларов.

Но когда он начал собирать со всех деньги, то очень удивился. Один за другим родные отказывались и говорили, что не хотят устраивать костер. Дело в том, пишет Кьюртон, что вечера и без костра были очень теплыми, вдобавок ближе к ночи поднимался ветер и существовал риск, что случится пожар. Изумленный брат спросил, почему же никто не сказал этого утром. Кьюртон объясняет: потому, что он уже «решил для себя, мол, это замечательная идея, и никто не решился ему противоречить. Он не давал заговорить о жаре и пожароопасной ситуации»¹.

В этой истории каждый найдет что-то знакомое — не только потому, что все сталкиваются со сложностями взаимоотношений в семье, но и потому, что удивление брата легко понять. Кто из нас так же незаметно для себя не мешал другим задавать вопросы и высказывать мнение? Что еще мы можем упускать, когда целыми днями настаиваем на своей точке зрения и ищем ей поддержку? Мой многолетний опыт общения с разными людьми говорит о том, что такой уровень осознанности достигается тяжелым трудом. Ник Бейтон, CEO Asos, сказал об этом так: «Умение наблюдать и умение слушать — самые недооцененные навыки, и, если я замечаю за собой, что слишком много указываю другим, что делать, это обычно означает, что я на ложном пути».

Если вы хотите строить планы, которые увенчаются успехом, нужно сдерживать свой позыв «вещать» и на достаточно длительное время переключаться в «режим приема». Мне рассказали о нескольких способах, позволяющих обеспечить себе такие «условия тишины»: *во-первых*, учиться слушать других, *во-вторых*, больше времени уделять усвоению информации и, *в-третьих*, абстрагировать разум от внешнего шума. Давайте рассмотрим суть и ключевые приемы для каждого из этих способов.

ПРИСЛУШАЙТЕСЬ К НЕОЖИДАННОМУ

Умение слушать мои собеседники упоминают постоянно, и многие отмечают, что ценят его в окружающих. Например, Майкл Холи вспоминает о дружбе со Стивом Джобсом. Они очень тесно общались, даже некоторое время были соседями по квартире — когда задумывали компьютерную компанию NeXT. Холи был на свадьбе у Джобса, а Джобс, в свою очередь, «был единственным другом, который знал, когда мы с Ниной тайком поженились». Холи отмечал у Джобса немало качеств, благодаря которым тот был эффективным новатором. «Но больше всего меня поражало в Стиве то, каким внимательным он умел быть, даже при случайной встрече. Он мог настроиться на любого собеседника и всецело сосредоточить на нем внимание. С кем бы он ни разговаривал, человек всегда чувствовал, что его внимательно слушают, и Стив действительно слушал. Мало кому удается всегда быть таким». Эндрю Гордон рассказывает, как прочувствовал силу внимания Джобса: он только начинал работать мультипликатором в Pixar, а Apple в это время разрабатывала iPod. Джобс и Гордон были едва знакомы, но, когда они оказались в одном лифте, Джобс сразу завязал с Гордоном разговор и стал расспрашивать его о музыкальных предпочтениях и о том, как он слушает музыку. Когда лифт доехал до нужного им этажа, Гордон осознал, как много Джобс успел о нем узнать за это короткое время.

У меня был похожий случай. Я уже рассказывал об этом опыте — первой встрече с Марком Бениоффом, одним из основателей Salesforce. Я спросил его, какой совет он даст тому, кто хотел бы прийти к прорывной идее. Он посмотрел мне в глаза и произнес одно слово: «Слушать». А потом замолчал, наблюдая, как я отреагирую. Я собирался было задать следующий вопрос, но сдержался и подождал, что еще он скажет. И за следующие полчаса я узнал об искусстве задавать вопросы много такого, о чем бы сам и не подумал спросить.

Мы учим и часто поощряем молодежь развивать навык ведения переговоров и выступать перед публикой, чтобы в будущем отстаивать свою позицию. Но боюсь, что мы недостаточно акцентируем внимание на том, насколько важно умение слушать для того, чтобы прийти к хорошей идее. Мэгги де При, одна из основательниц «Лиги интрапренеров»[32], открыла для себя этот факт еще будучи студенткой. Проходя стажировку в Nike, она увидела возможность для позитивного преобразования, и ей представился шанс обсудить это с вице-президентом. «Я была очень возбуждена, — вспоминает она. — Это был шанс всей жизни — воспользоваться новообретенными бизнес-навыками, чтобы обеспечить перемены к лучшему в масштабах целой компании».

У Nike в тот период было несколько сотен розничных магазинов, принадлежавших компании (теперь их, кстати, больше тысячи), и во всех использовались неэкономичные осветительные приборы. Де При предлагала их заменить. Она подсчитала, насколько быстро экономия компенсирует затраты на более экологичные светильники, и была уверена, что это, безусловно, выигрышный ход — шаг в сторону экологической ответственности, который заодно принесет и финансовую выгоду. Но уже через несколько минут после начала беседы с руководителем она поняла: «Босс видел эту замечательную возможность не так, как я. Точнее, он вообще не видел в этой возможности ничего замечательного...» Он привел ряд показателей, которые де При не учла в своих расчетах. Например, объяснил, что освещение розничного магазина — это целая наука и что интерьер торговой точки непосредственно влияет на продажи. Кроме того, Nike, как любой динамично развивающийся ретейлер, достаточно часто обновляла интерьер магазинов, так что пять лет, за которые окупилась бы более дорогие светильники, оказались слишком большим временным горизонтом.

К середине встречи, рассказывает де При, ее осенило. «Я не для компании старалась, а для своей идеи. Я смотрела на ситуацию исходя из собственного понимания того, что нужно компании, и не слушала, когда мне объясняли, что ей нужно на самом деле». Только перестав продвигать свою идею и начав слушать, она поняла, что надо было сформулировать свою позицию в виде другого вопроса. Nike не было важно сэкономить несколько центов в день на электричестве. Идея де При могла бы получить поддержку, если бы она показала, что этот шаг обеспечит лидерство в области «зеленых» бизнес-практик. «Компания задавала тренды начиная с 1970-х и привыкла диктовать моду, а не гнаться за ней... Репутация бренда зависела от способности поймать настроение общества». Де При вынесла из этого случая ценный урок: когда вы всеми силами стараетесь добиться изменения, «можно заручиться поддержкой других в этом нелегком деле, понаблюдав, как они формулируют те или иные вопросы и что вызывает у них отклик». Главное — «найти время на то, чтобы послушать людей, понять их потребности, приоритеты и мотивацию»².

ПРИГЛУШИТЕ СВОЙ ГОЛОС

Деваль Патрик, бывший губернатор штата Массачусетс, а ныне руководитель Bain Capital, глубоко убежден в «силе паузы». Когда я спросил его, какие приемы он обычно использует, чтобы обнаружить «неизвестные неизвестные» в своей жизни, он допустил, что «называть это приемами было бы чересчур смело», но отметил: «Я замечаю, что нам всем кажется, что в разговоре надо во что бы то ни стало заполнять паузы между репликами». Он же не раз замечал пользу от того, что не давал себе нарушить паузу. Например, когда человеку «крайне трудно рассказать боссу о какой-то проблеме, но стоит несколько секунд помолчать — и он, скорее всего, соберется с силами и все расскажет». Простая пауза приносит «несколько пластов ценной информации».

Это прекрасный совет, и по поводу таких пауз стоит задать важный вопрос: «А чем в это время занят ваш разум?» Вы размышляете над формулировкой следующей реплики, которая в идеале будет такой острой, что сразу решит проблему? Или представляете, что в голове у вашего собеседника некое критически важное знание, а ваш долг — вытащить это знание наружу? Саймон Мулкахи рассказывает, что приучил себя напоминать делать именно второе: «У меня в голове как будто играет фоном: “Не вешай. Спрашивай. Не вешай. Спрашивай”».

Один из самых замечательных людей, с кем я разговаривал об умении слушать, — это Тони Пьяцца, высококлассный специалист по переговорам. С 1980 года он помог договориться участникам более четырех тысяч различных споров. К нему обычно обращаются те, кто столкнулся с неразрешимым противоречием, когда две стороны заняли очень разные позиции и глубоко окопались, а на кону стоят огромные суммы. И почти всегда решение начинается с того, чтобы переосмыслить основополагающие вопросы, которыми руководствуются участники спора. Как правило, у каждой из сторон свои принципы, которые она считает единственно правильными. Пьяцца же понимает, что нужно перейти к реалистичным вариантам действий, позволяющим покончить с затянувшейся болезненной ситуацией. И обычно у него всего один день на то, чтобы совершить для клиентов чудо.

Я впервые услышал о Пьяцца и его талантах переговорщика от знакомого юриста, Клода Стерна, который прибег к его помощи в одном из своих дел в 1989 году. Вот как он об этом рассказывает.

После моего выступления на заседании в полном составе, где лично присутствовали все стороны и их юристы, меня изумило то, что Тони не просто повторил в своем ответе мои собственные слова, но даже произнес их с той же интонацией и теми же логическими ударениями. В этом он подлинный артист. То, что он способен дословно воспроизвести и слова, и тон чужого выступления, сразу показывает и собеседнику, и его клиенту, что их услышали и поняли. И юрист, и клиент чувствуют: «Вы действительно меня слушаете», и Тони сразу этим располагает к себе.

После речи юриста Тони произнес: «У меня есть несколько вопросов» — и подчеркнул: «Я задаю их не затем, чтобы кого-то задеть или поставить на место. Просто хочу кое-что уточнить». И он спросил то, что вскрыло слабые места в утверждениях собеседника. Без злого умысла, без агрессии — просто поставил вопросы, призванные дать понять юристу и его клиенту: «Может быть, о том-то и том-то вам стоит рассказать подробнее» или «Похоже, что вы сосредоточены на том-то и том-то».

После выступления второй стороны Тони и с ними беседует так же. В итоге по окончании встречи оказываются выявлены слабые стороны обеих позиций — и благодаря этому проблема получает решение. Тони примиряет участников спора, показывая каждому его уязвимые места и риски, так что они приходят к компромиссу, поскольку все заинтересованы в том, чтобы свести свои риски к минимуму. И все, больше никаких секретов.

Когда я лично встретился с Пьяцца, он подчеркнул, что чудеса ему удаются не потому, что он владеет какой-то волшебной формулой. Искусству переговоров посвящено много книг и курсов, и Тони неплохо с ними знаком. Но большинство из них предлагают стандартные наборы средств или тактик для различных ситуаций. Однако такие инструкции чаще мешают решению, чем помогают в его поиске. «Всякий раз, когда вы подходите к ситуации с готовыми представлениями о том, как из состояния А переходят в состояние Б, вы открываете дорогу целому каскаду проблем». Дело в том, объясняет Тони, что часть вашего сознания занята тем, что соотносит поведение собеседников с известными вам шаблонами, и вы «в некотором роде классифицируете людей», а не проявляете уважение, добросовестно их слушая. «Вы уходите в себя и ищете в своем арсенале инструмент для “ситуации номер такой-то”». Но самим процессом такого анализа вы отграничиваете себя от собеседников».

Пьяцца всегда ставит перед собой цель «побороть отграниченность, потому что именно на границах происходят столкновения, подпитывающие конфликт». Однако он имеет в виду границу не только

между сторонами конфликта. Переговорщик должен общаться с участниками без границ, а для этого требуется «усердно и тщательно изживать в себе предубеждения, чтобы сократить дистанцию между собой и другими». Только в таком случае использование, например, сократических вопросов послужит для того непредсказуемого прорыва, который позволит переговорщику ослабить глухую оборону обеих сторон. Если же вы задаете вопрос, основанный исключительно на ваших предположениях, то в ответ, скорее всего, услышите «эхо собственных мыслей». Но тогда, отмечает Пьяцца, «называть это сократическими вопросами — оскорблять имя Сократа».

ПРИГОТОВЬТЕСЬ УДИВЛЯТЬСЯ

Хэл Бэррон, один из ведущих мировых разработчиков лекарственных препаратов, занимающий пост директора по научной работе в фармацевтической компании GlaxoSmithKline (а прежде работавший в таком качестве в компаниях Calico и Hoffman — La Roche), тоже отмечает, что рискованно слушать, заранее предполагая, что услышишь. Он говорит: «Самое главное — это искренне и активно слушать. Если вы начинаете прокручивать в голове какую-то историю, вы уже не *слушаете*. Надо выбросить из головы все истории и по-настоящему открыть слух». Интересно, что он употребил слово «история», которое подразумевает, что у вас уже сложилась некая нарративная структура и вы знаете, что должно произойти дальше, — так что именно это вы и слышите. «Когда вы по-настоящему слушаете, а не подгоняете слова собеседника под собственную историю, — говорит Бэррон, — только тогда вы задаете хорошие вопросы. Потому что сами еще не знаете, чем обернется история, а значит, вам приходится это выяснять с помощью хороших вопросов».

Эта тема важна для Бэррона, поскольку он много раз наблюдал, на что способен правильный вопрос, и убежден, что этот навык следует сознательно развивать. Когда я упомянул о руководителях, которые больше сосредоточены на ответах, чем на вопросах, он отметил, что не все так однозначно: сосредотачиваться на ответах тоже бывает нужно, «это зависит от того, где вы работаете, на каком жизненном этапе находитесь и какой цели пытаетесь достичь». Человеку молодому или делающему первые шаги на выбранном пути проще действовать своими силами и всегда иметь наготове ответ. Почти все умеют работать в таком режиме — «на это натасканы большинство из нас», как отмечает Бэррон. По мере профессионального развития вы получаете возможность руководить и больше влиять на решения, и теперь уже важно «помогать другим действовать своими силами, всегда имея наготове хороший вопрос». Проблема в том, что «этому мало кто учится. Как правило, вы просто видите, как тот или иной вдохновляющий вас лидер работает таким образом, и понимаете: “Ага, я тоже хочу так действовать”. Так что надо просто найти человека, у которого это хорошо получается, и наблюдать за ним».

Скотт Дивалерио, бывший CEO компании Outerwall, а ныне директор по производству и финансовый директор ИТ-компании Spiceworks, тоже утверждает: чтобы эффективно слушать, нужно очистить свое сознание от ожиданий, что вы можете услышать. Он постоянно себе напоминает: «Слушай, чтобы понять», а не «Слушай, чтобы поспорить» — этому он давно научился у жены. Слишком часто предположения о чужих убеждениях или воспоминания о чужих словах и действиях мешают по-настоящему понять, что в действительности хочет до вас донести собеседник.

Некоторые не просто готовы удивляться, а искренне стремятся к тому, чтобы собеседник их удивил, — вплоть до того, что подталкивают его и помогают высказать свою позицию. Дэниел Ламарр рассказывал мне об одном из «самых потрясающих качеств» основателя Cirque du Soleil Ги Лалиберте: когда кто-то на совещании высказывает совершенно безумную идею, его привычка — побуждать человека рассказать об этом подробнее, в то время как «большинство на его месте ударило бы по тормозам». Пусть все остальные воспринимают идею скептически и готовы от нее отмахнуться, но Лалиберте не сдается: «Ладно, продолжайте. Я в сомнениях, но рассказывайте дальше».

Схожую позицию я услышал в разговоре с основателем Infosys Нанданом Нилекани. Как человек, чьи советы и указания широко востребованы в разных областях, он понимает, насколько трудно уделять много времени «бесшумному режиму». Это «одна из главных трудностей для руководителей», отмечает он, поскольку немалая часть их работы — «говорить о том, что должно быть сделано». Поэтому осознанная работа над развитием навыка слушать становится еще более важной. Нилекани старается особое внимание уделять невербальным сигналам, которые составляют значительную часть личного взаимодействия. Прежде всего он советует любой разговор начинать с верой в то, что он принесет пользу. По его опыту, «в каждой беседе произносится немало бесполезного, но обязательно найдется то, что вам на самом деле стоило услышать».

Важно помнить, что, если вы сами не ищете неожиданностей в работе и личной жизни, рано или поздно они вас найдут. А охотиться на сюрпризы — лучший способ вовремя заметить то, чего вы не замечали.

БУДЬТЕ ОТКРЫТЫ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ

Чтобы у вас появилась возможность слушать, нужно, чтобы окружающие видели: к вам можно обратиться. А видят они это или нет, часто зависит от действий, которые вы совершаете непреднамеренно или не задумываясь. Простейший пример — электронные устройства. Если в тот момент, когда к вам можно было бы обратиться, вы тут же пропадаете в телефоне или вставляете наушники и закрываете глаза, то изолируете себя от множества возможных диалогов, в которых могли бы раскрыть то или иное «неизвестное неизвестное».

Есть много способов стать более открытым для общения. Когда Ник Бейтон пришел в Asos, он радовался возможности поработать в компании, выпускающей одежду, в том числе и потому, что всегда интересовался модой — с удовольствием носил пошитые на заказ костюмы и собирал элегантные галстуки. Но Asos занимается уличной модой, и миллениалы, составляющие большинство сотрудников компании, одеваются скорее как рэперы, чем как адвокаты. Бейтон рассказал, что довольно быстро избавился от своего продуманного гардероба — оставил только несколько любимых костюмов для особых случаев, а «остальное продал на eBay». Когда он носил костюмы на работе, то слишком отличался от коллег, как будто выстраивал вокруг себя невидимый барьер.

Лиор Див также отмечает, что доступность для общения создается «всем, что вы делаете: выбором одежды, стилем, языком тела, тем, как вы инициируете общение с окружающими». Он шутит: «Если вы используете выражение “доступность для общения”, то, скорее всего, вы сами недоступны для общения. Это должно быть настолько неотъемлемой частью вашего поведения, чтобы говорить о доступности и недоступности не имело смысла. По своей природе каждый доступен для общения».

Похожей точки зрения придерживается генерал Стэнли Маккристал. Он рассказывает, что когда-то, задолго до того, как получить звание генерала, он услышал, что его считают высокомерным: кто-то отметил, что Маккристал редко заговаривает с людьми, когда входит в комнату, особенно с коллегами. Генерал Маккристал признает, что он всегда считал себя интровертом и испытывал дискомфорт при неформальном общении — его первым позывом всегда было закрыться. Однако неприятная критика помогла ему понять, как его действия, а точнее бездействие, формировали у окружающих негативное впечатление о нем.

С тех пор Маккристал старается устранить барьеры между собой и собеседниками, в том числе буквально: когда к нему в кабинет приходит посетитель, он не разговаривает с ним через стол, а садится рядом в другой части помещения. Некоторые руководители достигают такого же результата, отключая звук у себя на телефоне или регулярно общаясь с людьми вне кабинета. Подобные несложные действия показывают собеседникам вашу готовность полностью сосредоточиться на диалоге и помогают всем участникам разговора комфортнее высказывать свои мысли. Это проявления эмпатии, которые закладывают основу для развития новых идей.

АКТИВНЫЙ ПОИСК ПАССИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ

В 2017 году Центр лидерства Массачусетского технологического института проводил ASK — маленькое, но оживленное мероприятие, посвященное умению задавать правильные вопросы. Клейтон Кристенсен в своем выступлении рассказал: чтобы первым видеть моменты, где появляются правильные вопросы, необходимо «активно искать пассивную информацию». Под пассивной информацией он понимает такие данные, у которых «нет ни своего голоса, ни четкой структуры, ни защитников, ни повестки». Другими словами, такая информация не пробьется к вам сама — никто еще не счел ее важной и не придумал, как ее структурированно представить. Это «неотфильтрованный контекст событий. Он всегда присутствует, но услышать его трудно». Так что вам самим приходится его разыскивать, нащупывать и усваивать.

Например, вы начинающий предприниматель. Или часть вашей работы — придумывать новые товары и услуги. Вы хотели бы принести в мир нечто по-настоящему инновационное и совершенно неожиданное. Но как обнаружить потребность в том, чего еще не существует? Готовая статистика тут не поможет — ведь она оценивает то, что используется, а не то, чего нет. А как провести исследование рынка, которое показало бы, какой необходимый товар еще не создан и сколько за него готовы заплатить потребители? Но если вы осознаете, что в окружающей обстановке и других, неизведанных областях вас ждет изобилие пассивной информации, стоит активно поработать над тем, чтобы ее выявить. Может быть, вы заметите, что потребитель недоволен исчезновением у нового товара той или иной функции, присутствовавшей в предыдущей версии, или обратите внимание на новую технологию в другом секторе, которая могла бы найти применение в вашем. Поскольку «пассивная информация не заявляет о себе во всеуслышание», Кристенсен призывает «искать ее и собирать по крупицам». Когда вы целенаправленно взаимодействуете с хаотичным контекстом реальной жизни, а не сидите за столом, дожидаясь аккуратных аналитических табличек, вполне возможно, что у вас появится переосмысленный вопрос, который позволит найти востребованное новаторское решение³.

Высказывания Кристенсена на эту тему напоминают мне о замечательном наблюдении Питера Друкера: «Возможности для инноваций приносит не ураган, а легкий бриз». Благодаря им я стал лучше понимать, что умение слушать нужно, не только когда кто-то пытается донести до вас информацию. А умение промолчать — не только для того, чтобы в разговоре не тянуть одеяло на себя. Речь о том, чтобы настраиваться на «прием» в более широком смысле: улавливать всевозможные слабые сигналы, как бы ни глушил их шум. Это главная идея «осознанности» — жизненной философии, которую отстаивает, в частности, Элен Лангер^[33] 4. Исследования Лангер и ее коллег, безусловно, заслуживают пристального внимания, но я ограничусь тем, что назову основную идею: целенаправленно обращать внимание на то, что оказывается на заднем плане в вашей жизни, и на время выносить это на передний план.

Этот подход мой коллега по MIT Эд Шейн называет «гораздо более мощным, чем любые мантры и медитации». Он вспоминает, как они с Лангер обсуждали пример человека, страдавшего острым артритом. Когда начинается сильная боль, человек четко ее осознает, поскольку эта ситуация отличается от нормы. Однако Лангер спросила: «А когда боли нет? Что происходит в это время?» Этот вопрос сильно подействовал на Шейна — он вдруг понял, «как мы отбрасываем три четверти происходящего с нами, потому что не считаем это релевантным». Жить с осознанностью означает обращать больше внимания на то, что обычно не замечаешь, что принимаешь как данность, на вопросы, которыми давно перестал задаваться. Короче говоря, это противоположность неосознанной жизни.

ВРЕМЯ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ В ТИШИНЕ

Важно также находить время для глубоких размышлений в тишине и уединении — по сути, чтобы прислушаться к собственным мыслям. Недавно мне пришлось посочувствовать топ-менеджеру крупного европейского ретейлера, которую «застукали за размышлениями». Это был классический

кадр: откинувшись назад в кресле и глядя в окно, она обдумывала стратегическую задачу. Мимо проходил СЕО и заметил, что она «бездельничает». Он заглянул в ее кабинет и спросил: «Что это вы делаете?» Оторванная от размышлений, она ответила просто: «Думаю». Его реакция: «А когда начнете *работать?*» — моментально отображает его подход к руководству компанией. Услышав этот рассказ, я мог лишь покачать головой и воскликнуть: «Невероятно!» Она со вздохом сказала: «Поверьте, это более чем вероятно».

Несколько десятилетий назад Генри Минцберг из Университета Макгилла, знаменитый исследователь лидерства, изучал режим рабочего дня руководителей ряда компаний. Исследование показало, что в среднем СЕО уделяет каждой задаче девять минут в день. Да, руководитель организации в среднем только девять минут сосредоточен на конкретной задаче, прежде чем перейдет к следующей⁵. Переместимся ближе к нашей эпохе: специалисты из Гарвардской бизнес-школы исследовали распорядок дня 1114 СЕО из шести разных стран и получили еще более низкое значение: в среднем 5,3 минуты на задачу в день⁶. Тем временем темпы работы увеличиваются и для подчиненных, по мере того как набирают обороты требования успевать больше и расходовать меньше ресурсов. Другими словами, в большинстве организаций на всех уровнях у людей все меньше и меньше возможностей серьезно подумать.

Тех, кто обладает способностью творчески задавать вопросы, роднит потребность так или иначе находить время на то, чтобы очистить сознание и глубоко поразмыслить над нерешенными проблемами, как правило, в одиночестве. Я регулярно спрашиваю своих студентов и слушателей на конференциях: «Где вы физически находитесь, когда вам приходят лучшие из новых идей?» Почти всегда это оказывается место, где ничто не мешает размышлять: в самолете, на велопрогулке, в душе. Когда моя семья жила во Франции, у нас был дом, который прежние владельцы окрестили La Solitude — «Уединение». Он располагался на краю леса Труа-Пиньон рядом с Фонтенбло. И это действительно было место, предназначенное для уединения, — даже если дом был полон гостей. А гости часто отмечали, что у нас их тянет размышлять о работе, а еще больше о жизни.

ЧИТАЙТЕ БОЛЬШЕ, ВЧИТЫВАЙТЕСЬ ГЛУБЖЕ

Однажды я спросил своего наставника Боннера Ричи — человека, которого считаю безусловным мастером задавать вопросы, — как он развивает в себе умение смотреть на вещи с разных точек зрения. Его ответ был прост: «Читаю книги». Верно, есть ли более проверенный способ погрузиться в тишину и сосредоточиться на получении информации? Ничего удивительного, что ценность чтения отмечают многие, например основатель eBay Пьер Омидьяр и сооснователь VMware Диана Грин. Эд Кэтмелл предпочитает нехудожественную литературу — от античных трактатов по истории до новейших исследований в области когнитивной психологии. Из таких книг он черпает информацию, какую вряд ли встретишь в повседневной жизни, но которая способна породить новый взгляд на актуальные проблемы.

О пользе чтения следует поговорить подробнее; она связана не только с восприятием текста как такового, но и с самим душевным состоянием человека читающего. Что касается формы, то, как правило, идеи, выраженные в виде текста, лучше организованы и четче сформулированы, чем в устной речи или других форматах, не настолько лингвистически обусловленных. Сочинение письменного текста — эффективный способ передачи большого объема информации при минимальных потерях смысла. Я убежден, что именно поэтому в Amazon руководство требует от подчиненных представлять отчеты и предложения в виде связного текста, в отличие, скажем, от презентаций с тезисами. Сотрудники Amazon, говоря о корпоративной культуре компании, часто отмечают, что она «ориентирована на написание и чтение текстов».

Кроме того, хорошо написанный текст часто формулирует вопрос, на который стремится ответить. Автор нередко задает контекст, приводя вопросы, рассматриваемые в последующем тексте, и

обосновывает, почему сформулировал их именно так, в отличие от своих предшественников. (Вспомните пример из предисловия к книге Малкольма Гладуэлла, которое цитировалось в первой главе.) Это образец вопроса-катализатора: формулируется интригующий вопрос, читателя приглашают над ним задуматься, — и вот исследование вариантов идет полным ходом.

Не менее важна и другая сторона: человек, берясь за серьезное чтение, погружается в состояние, в котором настроен узнать что-то новое. А поскольку книга или статья не требуют немедленного ответа, читатель получает больше стимулирующих идей и располагает временем спокойно их обдумать и сформировать свою позицию. Если прочитанный текст натолкнул на идею, читатель может над ней поразмыслить. Если прочитанное непонятно — перечитать или обратиться к другим источникам. Многие из этих преимуществ можно получить от просмотра документального фильма, видеолекции или выступления. Но чтение книги требует больше времени и намного больше внимания, а благодаря этому лучше способствует взаимодействию с идеями. Вероятно, экстраверт предпочтет другой путь встречи с новыми вопросами, но чтение позволяет достичь продуктивного уединения⁷. К таким философским периодам как нельзя лучше подходит девиз Скотта Кука, одного из основателей Intuit: «Наслаждайтесь неожиданностью», ведь именно в такой обстановке рождаются лучшие вопросы — и лучшие ответы.

ОСВОБОДИТЕ РАЗУМ И СЕРДЦЕ

И еще один путь к тишине, у которого немало сторонников — например, Марк Бениофф, Морин Шике, Рэй Далио и Опра Уинфри, — это практика медитации. Эд Кэтмелл каждое утро начинает с часовой медитации. Он изучает буддийскую философию и даже прошел десятидневный курс «благородного молчания», участники которого под руководством инструкторов учатся направлять сознание внутрь себя на длительное время, начиная с сосредоточенности на дыхании, и развивают у себя способность воспринимать ощущения, на которые они обычно не обращают внимания. Зачем нужны такие практики? Как и многое в буддийском учении, они призваны научить лучше отстраняться от жизненных привязанностей, которые незаметно для нас причиняют нам страдание и сдерживают развитие. Многие говорят, что дисциплинированное погружение в молчание и неподвижность побуждает их на самом глубоком уровне задуматься о том, что по-настоящему важно.

Медитация также помогает выработать когнитивные привычки, способствующие творческому мышлению. В разговоре с Энн Ле Кам, старшим вице-президентом по производству Disney Animation, речь зашла о Кэтмелле. «Помню, когда Эд только пришел в Disney Animation и я рассказывала о том или ином процессе, он неизменно спрашивал: “А почему вы делаете именно так?” Он задавал такие масштабные вопросы и после них всегда надолго замолкал — просто сидел и смотрел на тебя. И в конце концов я начинала говорить и все разъяснять». Когда вопрос задают ему, Кэтмелл тоже делает паузу, чтобы задуматься над ответом, который у него уже наготове, и углубить его. Это достаточно заметно отличается от обычного темпа беседы, и некоторых это смущает, а затем впечатляет: «Есть ощущение, что он серьезно думает над ответом». Как говорит один из аниматоров Pixar, «это что-то медитативное».

Эд Кэтмелл — далеко не единственный руководитель творческой компании, который открыл для себя ценность медитации. Марк Бениофф тоже медитирует каждый день, рассчитывая заглушить шумные сигналы в сознании, чтобы лучше воспринимать малозаметные признаки перемен в окружающем мире. Свою практику он описывает так: вначале он выражает благодарность и отмечает, за что он благодарен, затем размышляет о прощении и выбрасывает из головы все, что его беспокоило или разочаровало. Он принимает свои тревоги и затем осознанно их отпускает. Освободив сознание от всего, что иначе занимало бы его мысли, Бениофф открывает его новым впечатлениям и идеям — тем сигналам, которые в повседневной жизни растворяются в общем шуме. Хорошо известно благоприятное воздействие медитации на организм: исследования показывают, что она понижает артериальное давление и уменьшает частоту дыхания. Но не менее важно и то, что медитация способствует творческому мышлению, открывая пространство для новых вопросов и идей.

ЗВУК ТИШИНЫ

В этой главе мы рассмотрели третье и последнее из условий, к которым творческие люди стремятся в своей жизни и в деятельности своих компаний. Поэтически это условие можно назвать звуком тишины, и для многих оно самое тяжелое⁸. Настраиваться на прием, а не на передачу информации для нас неестественно, особенно для многих энергичных людей. Это условие приходится постоянно, осознанно и активно поддерживать, чтобы оно позволило появиться вопросам-катализаторам.

Люди, которые ни в чем не сомневаются и не задают вопросов, безусловно, говорят громче других. Они утверждают свою позицию и прекращают слушать — им больше не требуется никакой информации. Напротив, те, кто задает вопросы, стараются чаще принимать, чем передавать информацию. Кто-то делает это для себя — медитирует, учится слушать. Кто-то — для коллег или подчиненных, внедряя новые процессы и культивируя новые нормы.

Успешные люди, коллективы и организации активно создают обстановку, в которой творческое мышление получает развитие и должное внимание. Осознанно обеспечив те условия, которые менее подвержены влиянию извне (вспомните: чаще быть неправым, чаще испытывать дискомфорт), они начинают ждать — быть может, с нетерпением, но не сомневаясь, что на этом фоне обязательно появится, хоть на мгновение, та самая нужная идея. А главное, когда необходимый элемент попадает в поле зрения, они сразу понимают: вот оно! Все составляющие оказываются на месте, и это стоит приложенных усилий. Ведь ради этого они и трудятся.

Выстраивают кадр и ждут.



Иерусалим: спокойно дождался человека



Париж: спокойно дождался кораблика на Сене



Бостон: спокойно дождался большой волны на северном побережье⁹

7

КАК НАПРАВИТЬ ЭНЕРГИЮ В ДРУГОЕ РУСЛО?

Тот, кто способен преобразовать свои вопросы и идеи в реальные свершения, и двигает общество вперед.

Майкл Хоули

Как-то раз в 2002 году в Нью-Йорке лимузин Роуз Маркарио, финансового директора частной инвестиционной компании, попал в пробку. Она приехала, чтобы найти средства для новой волны инвестиций. Лимузин еле полз, и Роуз с раздраженным вздохом посмотрела в окно, пытаясь увидеть, чем вызвана пробка. «Человек, явно не совсем здоровый психически, пытался перейти дорогу... Он вышел на проезжую часть и шагал то в одну, то в другую сторону, не давая никому проехать». У Маркарио мать страдала шизофренией, и она сразу поняла, в чем дело, но терпение у нее было на исходе. Из-за этого пешехода она была вынуждена ждать, а ведь она так спешила! Но в следующее мгновение, вспоминает Роуз, она «увидела свое отражение в окне автомобиля» и едва узнала себя в этом напряженном и сердитом лице. Она попросила водителя ее высадить. «Я прошла пешком до Центрального парка, чтобы побыть на природе, и задумалась: неужели я стала вот такой? Неужели это и есть успех?»¹

Подобный вопрос способен стать катализатором. С этого момента все могло измениться. Но у многих из нас были такие моменты, когда мы сгибались под тяжестью своих обязанностей или видели возможность измениться к лучшему, но ничего в итоге не предпринимали. Мы на что-то отвлекались или понимали, что такая перемена потребует чем-то пожертвовать и приложить много усилий. И мы упускали это настроение. Маркарио же не упустила. Она уволилась, а потом достаточно долго решала, какая работа будет соответствовать тому, как она хочет прожить свою жизнь. Она решилась на большую перемену и в итоге согласилась стать финансовым директором экологически ответственной компании Patagonia. Пять лет спустя Маркарио возглавила компанию и остается на посту CEO по сей день.

Почему Роуз Маркарио удалось то, что не удается многим из нас? Ответ прост: она смогла воспользоваться моментом, получила новую мотивацию и направила эту энергию на действие. Она не останавливалась на пути, пока новая идея не воплотилась в новую действительность. И только так она смогла реализовать потенциал своего вопроса.

Задать правильный вопрос само по себе критически важно, говорим ли мы об изменениях в собственной жизни или на уровне всего общества. Лиза Джардин[34], автор исторического исследования научной революции *Ingenious Pursuits* («Смелые искания»), пишет об этом так: «Развитию в любой области всегда предшествовал внезапный полет фантазии, который виделся изнутри как нечто исключительное и заряжал участников процесса энергией для дальнейших действий»². Но, как видно из этой цитаты, вопрос лишь начало. Это ключ, открывающий путь к ответу, для получения которого, как правило, нужно приложить немало усилий — и еще больше, чтобы воплотить новое решение в жизнь.

Вернусь к своему любимому термину — такой вопрос служит катализатором: убирает препятствия для мышления и перенаправляет энергию по новому пути. Но эта энергия тем не менее должна соотноситься с двигателем перемен, ею нужно управлять и поддерживать на достаточном уровне. Я считаю, отчасти поэтому роль вопросов и тех, кто их задает, не получает заслуженного признания, когда мы говорим о творчестве, изобретениях и переменах в жизни. На каждый вопрос, в итоге приводящий к изменениям, приходится десятки, которые гаснут, так и не разгоревшись. Все мы встречали людей, которые поднимают радикальные вопросы, но не добиваются ни продолжения дискуссии, ни ответов. Такие вопросы не реализуют свой потенциал и приносят даже большее разочарование, чем отсутствие вопросов, — к тому же они могут отвлекать от других действий и напрасно расходовать чужое время.

В этой главе я поделюсь тем, что узнал от людей, умеющих обращаться с вопросами, — от тех, кто перенаправляет свою энергию и трансформирует вопрос в идею, а идею — в реальные шаги.

ЭСКАЛАЦИЯ ВОПРОСОВ

Я начал эту главу с рассказа о Роуз Маркарио отчасти и потому, что в последнее время много думал об истории компании Patagonia и беседовал с ее сотрудниками. Начало было положено, когда Ивон Шуинар, серфер и альпинист, сторонник антиматериалистических взглядов, неожиданно для себя начал заниматься бизнесом. Эта перемена в жизни заставила его задуматься над личным вопросом: «Как мне зарабатывать деньги, не поступаясь своими принципами?»

Вопрос оказался мощным и сопровождал Шуинара много лет. Он придумал, как совместить свои начинания с бизнесом так, чтобы напряжение между ними не стало невыносимым. Но по мере того, как основанная им компания росла, у Шуинара появился следующий вопрос: «Организацию какого типа строит лидер, принимающий в расчет это напряжение?» Результатом его размышлений стала книга «Patagonia — бизнес в стиле серфинг»[35]. Я полагаю, что писал он ее не затем, чтобы издать бестселлер, а чтобы заставить себя понять, во что он на самом деле верит³.

В этот период дали о себе знать более крупные точки напряжения. Шуинар основал Patagonia из любви к окружающему миру и активному отдыху. Но что, если динамичный рост производства и дистрибуции наносит вред окружающей среде? Как сократить вредное воздействие? Этот вопрос придал сил всей компании, которая со временем далеко продвинулась по нелегкому пути перехода на производство органических тканей.

Но устремления Patagonia на этом не остановились — и появились новые вопросы. Хорошо, компания оказывает меньше негативного воздействия на планету — а что можно сделать, чтобы свести его к нулю? И заодно не наносить вреда не только окружающей среде, но и обществу? А можно ли сделать воздействие компании и вовсе положительным? Patagonia вышла на новый уровень, где подвергала сомнению устоявшееся представление о том, что ради процветания бизнеса обществу необходимо чем-то жертвовать.

Однако Patagonia оставалась лилипутом по сравнению с титанами отрасли — довольно мелким игроком в огромном секторе производства одежды. Привести в порядок свой дом — достаточно ли этого? Сотрудники компании стали задаваться вопросом, сыграет ли это какую-то роль в контексте глобализованного сектора, где большинство организаций движутся в противоположном направлении. Как распространить свое влияние на других игроков этого рынка, со многими из которых Patagonia напрямую конкурирует? Это было довольно смело даже для старейших сотрудников компании. Ведь для некоторых потребителей экологическая ответственность Patagonia служила важным отличительным признаком, а если речь шла о том, чтобы стать примером для других компаний, возникал закономерный вопрос: «А что, если нашему примеру действительно начнут следовать — и в результате мы утратим свое конкурентное преимущество?»

Для меня это один из самых интересных моментов в истории Patagonia, потому что этот вопрос удалось перевернуть. «А что, если не утратим? — стали говорить другие сотрудники. — Раз мы действительно хотим помочь окружающей среде, разве плохо, что другие будут поступать так же? Более того, а что, если Patagonia начнет делиться своим опытом экологической ответственности? Что, если мы действительно станем помогать конкурентам, которые захотят последовать нашему примеру?»

Как раз в этот период в Patagonia пришла Роуз Маркарио. Вопросы, которыми задавалась компания, привлекли ее тем, что были более осмысленными и больше соответствовали ее собственным приоритетам, чем сосредоточенность на квартальной прибыли в инвестиционных компаниях, где, по ее словам, «чистая прибыль в расчете на акцию как удавка на шее у каждого». Ее решение работать в Patagonia иллюстрирует еще одно преимущество компании, задающей вопросы: она способна привлечь талантливых людей, настроенных на решение проблем. Сейчас Маркарио вывела основополагающий вопрос на еще более высокий уровень: «Как нам сделать так, чтобы другим компаниям было неудобно не следовать нашему примеру?»

Неудивительно, что сотрудники Patagonia продолжают с энтузиазмом искать ответы и на первый вопрос-катализатор: «Как зарабатывать деньги, не поступаясь своими принципами?» Этот вопрос не теряет актуальности. Читая расшифровки интервью с топ-менеджерами компании, я не могу выявить какого-либо одного метода задавать вопросы или тренировать творческое мышление, который был бы главным средством поддержания энергии в коллективе. Энергетическую подпитку обеспечивает набор фундаментальных культурных ценностей и действий, благодаря которым вопросы — и ответы — продолжают жить.

Дин Картер, вице-президент по кадрам и общекорпоративным службам, рассказал, что Patagonia одной из первых отказалась от кривой нормального распределения при ежегодной аттестации сотрудников. Эту тенденцию подхватили многие компании, но в Patagonia она стала результатом глубоких изысканий того, к каким целям должно стремиться управление эффективностью.

Картер покорила меня объяснением еще одного решения, принятого в интересах сотрудников, — открыть на территории штаб-квартиры детский сад для детей тех, кто работает в компании. Сложно назвать такое решение очевидным — во многих ли компаниях такое встречается? Но, по словам Картера, если оглянуться назад, это решение должно быть очевидным для всех. Прежде чем он в 2015 году пришел в Patagonia, он работал эйчаром в другой компании, и его серьезно беспокоила проблема вовлеченности сотрудников. Социологическая компания Gallup ежегодно измеряет уровень вовлеченности американских работников, и с каждым годом показатели все меньше обнадеживают. Так, в 2015 году меньше трети работников говорили, что вовлечены в коллектив и рабочий процесс, в то время как 51% считали себя не вовлеченными, а 17% — активно не вовлеченными. И Картер, как и любой другой HR крупной компании, пытался понять: что можно сделать, чтобы работа стала более значимой для сотрудников?

Проработав несколько лет в Patagonia, он почувствовал, что ему стало стыдно за то, насколько узко он воспринимал этот вопрос и другие кадровые проблемы. Указывая на коридор, где сотрудник как раз катал в коляске малыша, Картер сказал: «Во многом причина для моего стыда — вот в такой коляске. После двадцати лет кадровой работы я наконец увидел простое решение проблемы вовлеченности — и одновременно равенства полов». Достаточно переосмыслить вопрос о детском саде в таких представлениях, и оказывается, что «ответ до смешного прост», говорит Картер. «Если бы я понимал это раньше, то давно бы уже выступал за такое решение!»

Я повидал немало компаний изнутри и должен сказать, что в Patagonia действительно работают «искатели истины». Здесь ценят «радикальную прозрачность» внутри и вне компании настолько, что это практически экстремальный вид спорта. Здесь берут на работу людей, настроенных решать проблемы, выявлять истину, действовать независимо, быть равнодушными к людям и менять мир к лучшему. И эти экстремальные критерии подкрепляются такими ценностями и мерами, которые доказывают — это совершенно искренне, руководство понимает, что ради долгосрочных интересов, проектов и обязательств нужно в краткосрочной перспективе чем-то жертвовать, и это всех более чем устраивает.

Я убежден, что Роуз Маркарио сохранит и разовьет эту тенденцию; в этом уверен и Мэтт Дуайер, старший директор по инновации в области материалов. У Дуайера большой опыт научных исследований, и он всегда готов поставить под сомнение статус-кво в области методов и материалов, к примеру, чтобы получить более водостойкие ткани.

Роуз больше всех руководителей, которых я встречал, отличает способность задавать неудобные вопросы — и открыто говорить, если ответ не имеет смысла. Она это делает с большой заботой, но ее вопросы все равно неудобны — иначе не скажешь. Чем дольше я здесь работаю, тем больше стараюсь следовать ее примеру — я тоже всегда стремлюсь докопаться до истины, но обычно не настолько прямо. Я задам два-три вопроса, а она найдет единственно верную формулировку, причем неудобную, выявит источник проблемы и сделает следующий шаг — найдет решение либо просто скажет: «Послушайте, это критичная ошибка, которая не дает нам двигаться дальше». Она отлично умеет это делать, а главное, не боится.

Patagonia перенаправляет энергию, которую высвободил первый, основополагающий вопрос, на поиски нового вопроса, а за ним следующего. Это компания, которая ищет новые опорные точки в виде вопросов и ответов, чтобы подниматься все выше.

КАСКАД ВОПРОСОВ

Успех гостиничной сети Hyatt Hotels — это история анализа и уточнения большого абстрактного вопроса, призванных сосредоточить высвобожденную энергию и направить ее на решение. Абстрактный вопрос звучал так: «Ключевые решения в управлении гостиничным бизнесом, как

правило, продиктованы соображениями эффективности. Но не стоит ли более тщательно рассматривать их через призму клиентского опыта?» И конкретнее: «Что мы упускаем из виду?» В 2011 году в Nuatt пришел новый директор по инновациям Джефф Семенчук, опирающийся в своей работе на принципы «дизайн-мышления».

Его первые шаги на новом посту Клейтон Кристенсен наверняка описал бы как «активный поиск пассивной информации». Конечно, Nuatt располагала огромными запасами информации — но информации активной, полученной в ходе анализа многочисленных транзакций и маркетинговых контактов с клиентами по всему миру. Но активная информация отвечает лишь на вопросы, поставленные в прошлом. Оказалось, что данные совершенно не учитывали большой демографический сдвиг в клиентской базе, происходивший в течение последних лет. Семенчук объясняет: «Мы обнаружили, что 37% наших клиентов по всему миру — женщины, и эта доля продолжает расти. А мы не обращали на это внимания. Так у нас появилась реальная возможность спросить себя: “А есть ли у клиентов-женщин особые потребности, которые остаются неудовлетворенными, и если да, то что это за потребности и как мы можем лучше их удовлетворить?”»

Инициатива, начатая Семенчуком, стала одним из ярчайших примеров того, как «Nuatt-мышление» (так компания называет свою версию «дизайн-мышления») приводит к прорывным решениям⁴. Прежде всего потребовалось «слушать и учиться». Команда Семенчука начала опрашивать клиентов, многие из которых путешествовали по делам и бронировали одноместные номера. Часто ли они ездят в командировки? Что им нравится или не нравится, когда они приезжают в гостиницу? Семенчук отмечает: «Самым сложным для многих наших сотрудников было просто смотреть на область деятельности и не спешить с решениями». Вместо этого пришлось «начинать с вопросов». На следующих этапах метод инноваций Nuatt предполагал определение потребностей, мозговой штурм, создание опытных моделей и испытание, но на сейчас важнее всего было лично пообщаться с реальными клиентами, понять их, собрать пассивную информацию — и отточить формулировки вопросов.

На этапе «определения потребностей» команда Семенчука просмотрела записи, сделанные во время бесед с клиентками, и выявила основные темы. Две из них упоминались наиболее часто. Во-первых, женщины, путешествовавшие в одиночку, часто ощущали себя в отеле как пленницы: многим было некомфортно одним пойти на обед или на прогулку по окрестностям, поэтому они проводили в номере гораздо больше времени, чем мужчины. В результате клиентки мало с кем общались, к тому же, учитывая, что интерьеры номеров, традиционно ориентированные на гостей-мужчин, были скорее функциональными, нежели уютными. Пребывание в номере в одиночестве мало радовало. Во-вторых, большинство путешествовавших женщин нередко приезжали в командировки вместе с другими коллегами. Регулярно возникала необходимость обсудить рабочие вопросы, но ходить для этого друг к другу в номера было неловко. Так были найдены два крупных направления для изменений: клиенткам нужны возможность комфортно и безопасно проводить время за пределами номера и нейтральное пространство для импровизированных рабочих встреч.

Теперь можно было переходить к следующему этапу — формулировать вопросы о том, как удовлетворить выявленные потребности. Для этого решили провести несколько мозговых штурмов, но тут возник еще один вопрос: «Кто должен в них участвовать?» Семенчук вспоминает, что, к примеру, если изменения касались «приема приезжающих или процедуры общения администратора с клиентами, то к обсуждению обычно и приглашали только сотрудников стойки администрации. Но мы поступили иначе. Мы сказали: “Знаете что? А почему бы не позвать кого-то из хозяйственной службы? И финансового директора? И официанта... и еще пару человек со стороны — не из гостиничного бизнеса, а из другой сферы, но с опытом аналогичной работы”. Во время мозгового штурма мы стараемся обеспечить разнообразие точек зрения — так вырастают самые плодотворные идеи».

Далее на основе самых многообещающих идей предстояло создать опытные модели решений. Какие это были идеи? Семенчук отмечает, что выявить их помог ряд вопросов: «Что будет проще всего сделать? Что будет труднее всего сделать? Что принесет самые большие перемены? Что может принести нам больше всего прибыли? По этим и другим критериям мы отобрали несколько идей и затем занялись опытными моделями».

Смысл опытных моделей в «дизайн-мышлении» и подходе «бережливого стартапа» в том, что на практике внедряются решения «в рабочем качестве», которые затем в ходе многочисленных итераций совершенствуются на основе обратной связи от реальных потребителей. Это поставило новый непростой вопрос перед руководством Hyatt. Можно ли представить клиентам не доведенные до совершенства решения? Не слишком ли велик риск для удовлетворенности клиентов и репутации бренда? Семенчук рассказал мне о первом прототипе бара Escape Bar, который они реализовали в «подопытном» отеле Hyatt Regency O'Hare рядом с аэропортом Чикаго. Когда команда Семенчука предложила свою идею руководству гостиницы, те одобрили ее, но подсчитали, что на реализацию потребуется три месяца, около 50 тысяч долларов и консультации архитекторов. «Мы сказали: “Нет, давайте просто посмотрим, какая у вас найдется невостребованная мебель в кладовой, достанем ее и сегодня же расставим”. Они были в ужасе, — вспоминает Семенчук. — Но на следующий день мы открыли Escape Bar, и гости сразу туда потянулись». Команда по инновациям успокоила руководство тем, что сразу объяснилась с гостями: «Это экспериментальное решение. Если вас не затруднит, расскажите, что вам нравится и не нравится. Кстати, оно нам пока что ничего не стоило, так что не беспокойтесь — вы никого не обидите. Как нам сделать бар лучше?» Обратная связь от клиентов не только принесла несколько ценных предложений, но и показала, что им на самом деле понравилось попробовать что-то новое и получить возможность высказать свое мнение. Со временем в Hyatt благодаря опытным моделям сформировался новый вопрос, который вызвал живейший интерес: «Как нам внедрить простейшее решение со всеми необходимыми функциями и при минимальных затратах, но такое, чтобы оно дало нам возможность учиться?»

Наконец, определенные вопросы появляются и на стадии испытания решений: «Как обосновать, следует ли разворачивать это решение или нет? Даст ли оно весомый эффект?» Любой, кто занимался оценкой показателей эффективности, сразу скажет, что отсюда следует множество новых вопросов и главный из них: «Эффект в какой области?» Учитывать ли прежде всего уровень удовлетворенности клиентов, долю возвращающихся клиентов, суммарный доход, а может быть, самый важный показатель — чистую прибыль? Семенчук говорит, что Hyatt «оценивает влияние нововведений по ряду показателей, от дохода и снижения издержек до индекса лояльности», и не разворачивает решения на всю сеть, пока хотя бы одна из гостиниц не отчитается об успехе и не подтвердит это⁵.

Для меня главное в истории Hyatt — это огромная сила вопросов. Команда начинает с масштабного вопроса с большим потенциалом и направляет энергию на то, чтобы как можно быстрее и вернее получить конкретный результат. Если на примере Patagonia видно, как за долгую историю компании происходит эскалация замечательного основополагающего вопроса, то история Hyatt показывает, как рождается каскад вопросов, который спускается от объемно сформулированной цели — больше внимания уделять опыту клиента — к мельчайшим деталям внедрения конкретного решения.

Мы рассмотрели два примера, две инициативы, которые красноречиво говорят в пользу постановки вопросов. Обе они по важным пунктам оспорили сложившиеся представления, побудили множество людей посмотреть на ситуацию иначе и принесли результаты, которые всем обеспечили моральную и материальную выгоду. Подобные истории успеха, обусловленного правильными вопросами, вдохновляют и другие организации их задавать.

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ДУГОЙ

Вопросы, заставляющие переосмыслить ситуацию и показывающие новый путь к решению, всегда улучшают настроение. Это заметно даже в скромных масштабах «шквала вопросов» — упражнения для поиска вопросов методом мозгового штурма, которое мы рассматривали в третьей главе. Один из плюсов этого простого и ограниченного по времени упражнения в том, что оно позволяет легко собрать информацию об эмоциональном состоянии до и после интенсивного генерирования вопросов. Более чем в 80% случаев уже после первого раунда заметно положительное влияние на настроение (и даже у тех, у кого такого эффекта не наблюдается с первого раза, он обычно появляется на втором раунде). Человек чувствует решимость справиться с проблемой, которая ставила его в тупик.

Это видно и из других примеров. Во всякой истории, где кто-то задает вопрос, открывающий новый путь, присутствует момент радости — будь то восторженное «Ага!», знаменитое «Эврика!» или сдержанная заинтересованность («Надо же, как любопытно...»), — который в конечном счете приносит хороший ответ. Даже вопросы, которые не сразу находят ответы, способны взбудоражить воображение и подарить надежду.

Позитивная эмоциональная реакция, в свою очередь, высвобождает энергию. Это подтверждается многочисленными исследованиями в области психологии, свидетельствующими о том, что хорошее настроение способствует творческому мышлению⁶. Ощущения радости и надежды не только мотивируют мыслить творчески, но и улучшают когнитивные способности. Участники исследований, посвященных творческому мышлению, в хорошем настроении лучше справлялись с задачами и мыслили более широкими категориями⁷. Но верно и обратное: в плохом настроении человек чаще упускает из вида интересные возможности для решений. Например, недавно один из экспериментов показал, что участникам в состоянии стресса труднее выстроить из предложенных разнородных материалов нестандартное творческое решение. Чем сильнее стресс, заключили авторы исследования, тем больше у человека «нетерпимость к несовместимому», что способствует «развитию ментальной ригидности»⁸.

Таким образом, задавать вопросы, которые заставляют мыслить вне категорий и бросают вызов сложившимся представлениям, вдвойне полезно. Это занятие, само по себе способствующее появлению чувства надежды, придает сил, когда неожиданный вопрос подсказывает новый подход к решению, новый способ атаковать проблему, которая казалась неразрешимой.

Но здесь кроется и опасность: на смену вспышке позитивной энергии может прийти черная дыра фрустрации. Это происходит, если потенциальное решение оказывается ошибочным или требует длительного периода однообразной тяжелой работы, чревато препятствиями и не обещает промежуточных наград. Именно в таких ситуациях становится очевидна разница между выдающимся лидером и обычным, о чем прекрасно знает мой коллега по MIT Эндрю Лоу. Он задал вопрос: «Существует ли более эффективный способ финансировать разработку новых лекарств?» Риск — это огромное препятствие для вложения денег. А способен ли финансовый инжиниринг снизить риск, привлечь больше средств и в конечном счете быстрее довести необходимые лекарства до пациентов? Лоу предложил создать крупный «мегафонд», состоящий в основном из долгосрочных обязательств, выпущенных портфельными инвесторами; такой фонд помогал бы финансировать долгосрочные и потому менее востребованные исследования, в то же время предлагая более надежные варианты для крупных институциональных инвесторов и инвестиционных менеджеров⁹.

Для тех, кто работает с Лоу, это вопрос, обладающий большим энергетическим потенциалом. Но чтобы продвинуться в решении, нужно еще и быстро действовать после того, как вопрос найден. «Мало представлять себе картину будущего, — говорит Лоу. — Нужно еще и суметь спланировать, какой вклад внесет каждый из членов команды. Другими словами, картина должна быть *реалистичной*, а не просто красивой фантазией, и особая сложность в том, чтобы понять, чего именно стоит ожидать от коллег. Иногда они сами не знают, на что способны, поэтому, когда лидер умеет каждому дать понять, какие у них достижения, цели и навыки, картина и начинает складываться». Как только команда

переходит от замечательного вопроса к многолетнему проекту по достижению ответа, задача лидера — обеспечивать ее позитивной энергией.

Здесь стоит рассказать об исследовании, которое провели Тереза Амабиле и Стивен Крамер[36]. Оно показывает, насколько важно в случае долгосрочной вовлеченности в задачу чувствовать, что результат становится ближе. Кстати, сама публикация этого исследования поставила замечательно переосмысленный вопрос, который будет полезен любому руководителю коллектива, занятого творческой работой, — например, команды разработчиков инновационного программного обеспечения. Скажем, если руководитель считал, что главный вопрос — «Какое поощрение надо пообещать, чтобы добиться от сотрудников хорошей работы?» — то исследование советует другой вариант: «Что еще я могу сделать, чтобы способствовать движению к результату и свести к минимуму препятствия для команды?»¹⁰ Нужно исходить из того, что люди сами настроены хорошо работать, и обратить внимание на лишние трудности, которые мешают им это делать.

Когда речь идет об управлении эмоциональной дугой на пути от вдохновляющего вопроса к жизнеспособному ответу, стоит подумать о том, как получить максимальное ускорение от имеющегося энергетического импульса. Постарайтесь не распылять силы сразу на множество направлений. На мой взгляд, в Nuatt прекрасно удалось с этим справиться. По словам Джеффа Семенчука, в Nuatt было особенно важно выстроить процесс, который сосредоточивал усилия сотрудников, несмотря на то что «иногда он шел вразрез с их стремлением искать инновационные решения в разных областях. Но мы усвоили, что нужно ограничиваться несколькими ключевыми направлениями, будь то новые возможности или назревшие проблемы». Так, в одной возможности и одновременно проблеме, вызванной появлением большего числа женщин-клиентов, путешествовавших по работе, оказалось достаточно направлений, на которых удалось сосредоточить энергию команды.

Роберт Саттон и Хагги Рао исследовали целый класс задач, которые они называют «возможностями для масштабирования»: это когда новую процедуру применяют в одной области и возникает вопрос: «Можно ли распространить ее шире?» В некотором смысле это основополагающий вопрос для любого процесса «управления изменениями», главная задача которого — побудить людей перейти на новый способ работы. Саттон и Рао предлагают зарядить этот процесс энергией с помощью двойного удара: «накала страстей и ледяного рассудка»¹¹. Для масштабирования критически важно и то и другое: сотрудники не вдохновятся применять готовое решение, если оно не вызывает сильной эмоциональной реакции. А без интеллектуального понимания весь эмоциональный заряд будет растрочен впустую и не преобразуется в продуктивную деятельность. Довольно часто отличные вопросы не приводят к отличным ответам, потому что появляющиеся вначале позитивные эмоции и энергия никуда организованно не направляются.

Однако есть и другой способ поддерживать вдохновенную вопросом инициативу на пути к результату. Вместо того чтобы полагаться только на импульс первоначального вопроса, можно подзаряжать процесс с помощью новых вопросов, логически из него следующих. Это можно осуществить на любом уровне. Иногда я сам так поступаю, когда работаю над задачей и чувствую, что силы иссякают. В такие моменты я делаю паузу на четыре минуты и устраиваю себе «шквал вопросов». Так поступает и Patagonia, когда ищет свежие способы заново вовлечься в свой фундаментальный, даже философский, вопрос. А в контексте инициативы Nuatt этим отличались все вопросы, возникавшие на разных этапах процесса. Каждый из них сам по себе вызывал интерес и испытывал на прочность убеждения, и все они подпитывали позитивную энергию и мотивацию. Эмоциональная дуга этого начинания ни разу не рухнула вниз безвозвратно.

Не мне указывать, что вам делать с эмоциональной дугой, возникающей, когда вы с помощью вопросов вдохновляете трансформацию. Я лишь напоминаю, что она появится и будет играть решающую роль в вашем успехе. Имейте в виду, что на ранней стадии, на волне энтузиазма, дуга быстро поднимается, а затем падает вниз, если оказывается, что дверь, открытая вопросом, не распахнута, а только

приоткрыта. Когда такое происходит и становится ясно, что новый путь к решению, хотя и многообещающий, будет долгим, самое время как следует задуматься о том, как вы будете пополнять запас энергии у своего начинания. Если вы представляли себе, что прийти к прорывному решению так же легко, как переосмыслить вопрос, то пересмотрите это представление. Как именно вы будете справляться с эмоциональной дугой — это отдельный вопрос, вам придется его решать, и этот вопрос сам по себе может стать катализатором.

ЧТО ДЕЛАЕТ ОТЛИЧНЫЙ КОУЧ

Здесь уместно будет поговорить о роли коучинга. Я подразумеваю не только личных коучей и консультантов руководителей, но и всех, кто так или иначе по долгу службы занимается тем, что помогает другим управлять эмоциями и энергией.

Я обратился за мнением к звездному коучу Тони Роббинсу[37]. Роббинс — выдающаяся личность. Он написал несколько бестселлеров о саморазвитии, а его выступления собирают тысячи и даже десятки тысяч слушателей. Он индивидуально работает с людьми, у которых огромный запас энергии (и нередко денег), помогая им эффективно ее направить, чтобы достичь большего.

Оказалось, что значительное место в деятельности Роббинса занимают вопросы — и не только потому, что он часто их задает (а без этого не обойтись, ведь ему нужно хорошо понять, что собой представляет клиент и чего рассчитывает достичь). Цель его работы — помочь людям понять вопросы, которые подсознательно управляют их мышлением. «Единственный способ получить новые ответы — это задавать новые вопросы, а от качества вопросов зависит и качество ответов; вот что лежит в основе всего, что я делаю».

Вопросы важны, «потому что вопросы определяют, на чем вы сосредоточены». Роббинс отмечает, что довольно легко заставить человека хотя бы ненадолго сосредоточиться на чем-то другом. Например, если спросить: «Что у вас в жизни по-настоящему паршиво?» — любой, даже если его все в жизни устраивает, поневоле станет выискивать недостатки. Точно так же работают и вопросы «За что вы благодарны жизни?» или «Что вас больше всего радует?». Если вы хотите повлиять на ментальное или эмоциональное состояние человека, говорит Роббинс, «быстрее всего на свете» это можно сделать с помощью вопроса. Есть только два способа изменить что-то в жизни человека, объясняет он, — поменять внешнюю или внутреннюю обстановку. Коуч сосредоточен на внутренней. Роббинс отмечает: «Я могу изменить внутреннюю обстановку с помощью вопроса, который задаю, и того, как я его задаю». Важно иметь в виду, что любой вопрос содержит исходные предположения: например, что в жизни что-то паршиво или, напротив, что вас что-то радует.

Роббинс исходит из того, что «у каждого есть так называемый первичный вопрос — вопрос, который человек задает чаще, чем любой другой». Он приводит свой пример: «Для меня вопрос номер один — “Как это сделать лучше?” Я одержим этим вопросом, он меня мотивирует, и я все время его задаю». Логично, ведь Роббинс — специалист по саморазвитию. Но, по его словам, он далеко не сразу понял, что этот вопрос управляет его жизнью, и долгое время не предполагал, что другие люди могут руководствоваться другими вопросами. Теперь, начиная работу с новым клиентом, он прежде всего стремится выяснить, какой вопрос у того в жизни главный и до какой степени он его ограничивает. Проблема в том, что этот вопрос содержит в себе негативные исходные предположения и они почти всегда остаются неосознанными. «Это главный пожиратель энергии», — считает Тони Роббинс, и поэтому над вопросом требуется поработать. У него есть комплекс упражнений, которые помогают клиенту выявить проблемный компонент вопроса и удалить его. Проводя аналогию со старой программистской поговоркой «Мусор на входе — мусор на выходе», Роббинс отмечает: «Мозг работает точно так же: если задаете паршивый вопрос, то получаете паршивый ответ».

Выявив первичный вопрос, клиент получает базис для принятия многих решений — например, как лучше расходовать время.

КАПИТАЛ ВОПРОСОВ

Побеседовать с Тони Роббинсом мне удалось благодаря Марку Бениоффу — они много лет дружат, и Бениофф говорит, что советы Роббинса во многом помогли ему выработать полезные когнитивные привычки. До тех пор пока я лично не познакомился с Роббинсом, я не связывал его сосредоточенность на вопросах с тем, о чем не раз слышал от Бениоффа. Бениофф отмечает, что у некоторых людей «капитал инноваций» больше, чем у других. Рассуждая о том, как Salesforce постоянно требуется создавать новые ценные идеи, он говорит: «Я не могу все делать сам. У меня нет такого количества идей. Это не моя задача. Моя задача — выстроить культуру инноваций. Вот чего мы стараемся добиться. Мы это поощряем. Ценим. Замечаем. Вознаграждаем. Мы этого требуем». Но он также говорит, что инновациям нельзя просто научить. Инновационное мышление — это не только набор навыков. Чтобы проводить радикальные изменения, нужно еще и заслужить соответствующую репутацию. Когда человек оспаривает сложившееся положение дел и, несмотря на сопротивление, добивается успеха, он зарабатывает себе «капитал инноваций».

В связи с этим замечу, что у некоторых людей вопросы чаще становятся катализаторами, чем у других. Как бы ни хотелось нам верить, что блестящий вопрос способен появиться откуда угодно и подвинуть других к переменам, многие из нас замечали, что в действительности даже один и тот же вопрос в устах разных людей может вызвать разную реакцию. Отчасти причина в статусе — возможно, вам доводилось присутствовать на совещании, где высказывание участника, занимавшего более низкое положение, игнорировали, а когда то же самое говорил кто-то стоящий выше в иерархии, эти слова встречали бурным одобрением.

Иногда вопрос раскрывается в полную силу благодаря опыту человека, который его задает. Например, в 2018 году Ларри Финк написал CEO всех организаций, держателем акций которых являлась его инвестиционная компания BlackRock[38]. Поскольку большинство средств, которыми управляла BlackRock, были помещены в индексные фонды[39], это, по сути, было открытое письмо к руководству всех компаний с публичным размещением акций. Письмо вызвало оживленное обсуждение из-за сложных вопросов, которые Финк адресовал руководителям. «Что они предпринимают для борьбы с заикленностью фондового рынка на краткосрочном повышении курса акций? Как они планируют и дальше обеспечивать “лицензию на деятельность”, полученную от общества, которое ожидает, что они всегда будут служить источником полезных инноваций и рабочих мест?»

Эти вопросы сами по себе несколько не новы: их десятилетиями задавали активисты и ученые, обеспокоенные социальной ответственностью корпораций. Но голос Финка придал им особое звучание. Как отметила Джудит Самуэльсон из Института Аспена, «когда руководитель BlackRock, крупнейшего в мире инвестора, говорит, что компании должны приносить не только прибыль, но и пользу обществу, это серьезное предупреждение»¹². Трудно здесь не вспомнить библейский сюжет о чудесном видении Савлу на пути в Дамаск, после которого отчаянный преследователь христиан сам обратился в христианство и стал святым Павлом. Финк служил опорой сообщества, на которое впоследствии ополчился, — у немногих найдется такой капитал вопросов.

Вероятно, неприятно осознавать, что один и тот же вопрос от кого-то вызывает меньше уважения, а от кого-то — больше, но здесь необходимо учесть, что позитивные эмоции и энергия, создаваемые хорошим вопросом, отчасти связаны с тем, насколько окружающие верят, что в результате что-то действительно может измениться. И я полагаю, что у тех, кто умеет зарядить других энергией, капитал вопросов больше. Заслуживают ли они его — другой вопрос. А еще лучше задать его вот как: «Как тем из нас, у кого капитал вопросов невелик, приумножить его?»

Известно, как можно потерять капитал вопросов: он тает, как деньги за игорным столом, когда вопросы привлекают внимание, но ни к чему в итоге не приводят. «Капиталовладелец» не затрачивает дополнительной энергии, которая нужна, чтобы идти дальше по пути, намеченному его вопросом, или не привлекает достаточное число сторонников. Хуже того, есть люди, которые поднимаются на высшие руководящие должности, вовсе не накопив капитала вопросов. Билл Макдермотт из SAP объясняет, что из-за этого гибнут карьеры многих топ-менеджеров.

Выглядит это так: такой-то двадцать лет прекрасно работал, успешно делал карьеру. Но как только стал исполнительным вице-президентом, перестал справляться. Что же случилось? Он ведь не проснулся в один прекрасный день неудачником. Дело в том, что всего того, что подняло его на предыдущую ступеньку, теперь оказалось недостаточно. Он не в состоянии справиться с этой ступенькой, потому что не знает, какие вопросы нужно задавать. Он не умеет взять сложную ситуацию под контроль с помощью вопросов.

Наблюдение Макдермотта позволяет предположить, что капитал вопросов переходит в капитал лидерства, и он это подчеркнул в другой нашей беседе.

Лидеров губит то, что они не умеют масштабироваться, — те, кто старше, не уважают их и не хотят на них работать. А не уважают и не хотят работать потому, что такие лидеры только раздают приказы. Они не задают вопросов.

Рэй Далио, один из самых успешных в мире инвесторов хедж-фонда (основатель Bridgewater Associates), также подчеркивает, насколько важно уметь задавать вопросы. В книге «Принципы»[40], где он излагает свою философию управления, Далио советует брать на работу не того, чьи навыки соответствуют конкретной вакансии, а того, с кем вы готовы «выполнить долгосрочную миссию». Прежде всего, призывает он, «ищите людей, которые задают много хороших вопросов. Вопреки распространенному мнению, умный человек — это тот, кто задает хорошие вопросы, а не тот, у кого на все есть ответ. Правильные вопросы — гораздо более надежный показатель будущего успеха, чем правильные ответы»¹³.

По этой же логике лучший способ накопить капитал вопросов — большой практический опыт, который позволит замечать правильные вопросы в нужный момент и превращать их в реальные шаги. Позвольте, я вернусь к работе Тони Роббинса и других эффективных коучей: на мой взгляд, его главная помощь клиентам в том, чтобы показать, как накопить собственный капитал вопросов, который позволит им преуспеть в любых начинаниях.

ИСТОРИИ (ДЛЯ) УСПЕХА

Чтобы привлечь окружающих к воплощению ответа на ваш новаторский вопрос, пригодится развивать навык сторителлинга. Хорошая история из жизни показывает, как проблемная ситуация рождает вопрос с большим энергетическим потенциалом, и объясняет, почему жизнь станет в чем-то лучше, если этот вопрос получит решение. Сюжет связывает первое впечатление о проблеме с ее переосмыслением и создает импульс для движения к решению.

Пожалуй, нет ничего удивительного в том, что трансформирующие лидеры часто оказываются хорошими рассказчиками. В одной из предыдущих глав мы рассматривали, как Фади Гандур однажды после долгого путешествия решил поехать в гостиницу не на лимузине, а вместе с одним из простых водителей-экспедиторов своей компании. Их разговор во время той поездки открыл Гандуру глаза на ряд проблем, о которых он прежде не догадался бы даже спросить, и на следующее утро он решил немедленно заняться этими вопросами и изменить ситуацию к лучшему.

Но история на этом не закончилась. Видимо, новость о поездке Гандура с водителем распространилась, и в следующих командировках он, к своему удивлению, услышал, как этот случай обсуждают сотрудники. Стали пересказывать и другие неординарные ситуации: например, однажды Гандуру показывали склад, и вдруг он, не прерывая беседы с другим руководителем, взял стоящую рядом метлу и подмел какой-то мусор, который заметил на бетонном полу. Постепенно такие истории стали частью его персональной легенды, и Гандур быстро оценил, насколько они полезны для развития корпоративной культуры. Истории не указывают напрямую, как поступать, а предлагают слушателям представить себя в той или иной ситуации, самим решить, как можно и как следует поступить, и подумать о том, как этот выбор применим в других обстоятельствах.

Многочисленные научные исследования подтверждают мощное воздействие сторителлинга. Так, нейробиолог Пол Зак выяснил: когда оратор представляет свои ключевые тезисы, используя эмоциональные истории, в которых характер персонажа развивается, то слушатели лучше понимают тезисы и надолго запоминают. Зак пишет, что «на публику это действует многократно мощнее, чем обычная презентация в PowerPoint»¹⁴.

Одна из причин в том, что сторителлинг поднимает вопросы в сознании слушателя или читателя и дает возможность на время, если не навсегда, о них задуматься. Об искусстве сторителлинга прекрасно рассказывает Эндрю Гордон, который много лет был режиссером в Pixar, а сейчас возглавляет отдел мультипликации в студии Illumination Entertainment. Однажды он побывал на выступлении детского писателя Мо Виллемса, автора книги «Не давай голубю водить автобус»^[41] и многих других веселых произведений для малышей. Некоторые высказывания Виллемса, признается Гордон, открыли ему глаза: например, писатель проводит четкую грань между визуальной концепцией книги и центральной идеей сюжета¹⁵. Особенно интересно то, что Виллемс «не хочет давать читателю готовый ответ, а предлагает только 49% — даже не 50. Он делает так, чтобы читатель сам размышлял: а о чем на самом деле эта книга?» В одном отзыве будет сказано, что книга о том, «как действовать сообща с друзьями и никогда не сдаваться», а в другом — что она «о том, как вовремя сдаться». Гордон рассмеялся, пересказывая это. «Замечательно. Они сами приходят к выводу, что *они* почерпнули из книги, верно?» В Pixar он говорил о том же: «Когда мы создаем сюжет, у нас множество разных способов ставить вопросы».

Хорошая история точно так же захватывает и взрослых: вовлекает в сюжет, побуждает сочувствовать героям и оставляет на их усмотрение, какие выводы из этого сделать. Чем еще объяснить феноменальный успех видеолекций TED talks? В коротких, на семнадцать минут, презентациях ораторы научились широко использовать истории из жизни и сюжеты. «В отличие от сложных объяснений и доводов истории из жизни близки и понятны каждому», — пишет глава TED Крис Андерсон¹⁶.

Одна из самых популярных среди бизнес-инноваторов лекций TED — это рассказ Дуга Дитца о том, как он с группой коллег внедрял новый подход в детских отделениях больниц. Дитц много лет работал промышленным дизайнером в GE Healthcare и занимался дизайном медицинской аппаратуры, в том числе сканеров МРТ. Но за все это время он ни разу не был в детском отделении больницы и не видел сканера в действии. Наконец у него появилась такая возможность. Он вспоминал: «Навстречу мне по коридору шла молодая семья с дочкой, и я заметил, что девочка плачет. Они прошли мимо меня, отец наклонился к ней и произнес: “Мы с тобой это обсуждали, помнишь? Будь умницей, не бойся”». В этот трогательный момент Дитц вдруг увидел больницу глазами маленького пациента: «Все кругом такое бежевое», а вместе с тусклым освещением, мрачными плакатами на стенах и оборудованием просто наводило жуть. Да и сам сканер, любимое детище Дитца, «выглядел как громадный кирпич с дыркой». С тех пор он не мог этого не замечать. Но этот опыт, хоть и неприятный, породил глубокое убеждение, что пора сделать больницу «доброжелательнее» к маленьким пациентам. Как должен поступить хороший дизайнер?

Продолжение этой истории я узнал от Кэтлин Капсин, директора отделения педиатрической рентгенологии в детской больнице Питтсбурга. Капсин и ее коллеги осознавали, какие проблемы требуют решения. Очень часто не удавалось с первого раза сделать снимки в достаточно хорошем качестве, чтобы врачи могли по ним уверенно поставить диагноз и назначить лечение. Проблема была в том, что в отличие от взрослых пациентов дети не могли долго лежать неподвижно. Их трудно было успокоить на то время, пока машина медленно выполняла сканирование. Казалось бы, очевидное решение — потребовать от GE или других поставщиков оборудования выпустить усовершенствованную модель, которая позволила бы быстрее выполнять исследование. Конечно, у такого решения был недостаток: пришлось бы заплатить за новое оборудование внушительную сумму и списать старое, рассчитанное еще на много лет службы.

Но однажды проблему переосмыслили, и родилась идея. А что, если не ускорять сканирование, а убедить детей не двигаться? Почему они вообще шевелятся в сканере? И вскоре наблюдения, такие же как у Дуга Дитца, дали ответ: детям просто-напросто страшно. Что же можно сделать, чтобы этого кирпича с дыркой стали меньше бояться?

Если я скажу, что решение создать интерьер, как сейчас делают во многих детских отделениях, отвлекающий внимание детей, родилось в ту самую минуту, это будет недалеко от истины. Но не стоит думать, что и воплотить это решение удалось мгновенно. В действительности Капсин и ее коллегам потребовался не один месяц напряженной работы в сотрудничестве со многими другими специалистами, включая Дуга Дитца и его команду из GE Healthcare. В итоге медицинские кабинеты превратились в место, где детей ждали яркие приключения. Пребывание в сканере — это момент в сюжете, когда маленькому герою нужно лежать тихо и неподвижно: он прячется в пещере от пиратов или лежит в тени грозного динозавра. Результат превосходит ожидания: снимки получаются четкие, ребенок счастлив. Некоторые даже спрашивают: «А когда можно еще прийти?»



Указатели «приключений» в детской больнице Питтсбурга



Кэтлин Капсин, директор отделения педиатрической рентгенологии (на заднем плане справа) руководит «приключениями» в детской больнице Питтсбурга



На «пиратском острове» маленьких пациентов встречает сундук с сокровищами и веселая обезьянка — бояться просто некогда!

8

МОЖНО ЛИ ВОСПИТАТЬ ПОКОЛЕНИЕ, УМЕЮЩЕЕ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ?

Если вы научились задавать вопросы — по делу, к месту и по существу, — вы научились учиться, и никто уже не помешает вам научиться тому, что вам хочется или нужно знать.

Нил Постман и Чарльз Вайнгартнер

Исидор Раби в 1944 году получил Нобелевскую премию по физике за открытие ядерно-магнитного резонанса — это фундаментальное открытие позволило создать новую технологию магнитно-резонансного сканирования. В годы Второй мировой войны он работал над атомной бомбой, а после участвовал в создании исследовательских лабораторий в Брукхейвене и в ЦЕРН (Европейской организации по ядерным исследованиям). Внушительный послужной список! Много лет спустя в интервью его спросили, было ли что-то особенное в его воспитании. «Мама сделала меня ученым, сама о том не подозревая, — пришел к выводу он. — Каждая вторая еврейская мамочка в Бруклине спрашивала ребенка после школы: “Ну что, ты сегодня узнал что-нибудь новое?” Но не моя. Моя мама всегда интересовалась: “Иззи, ты задал сегодня какой-нибудь хороший вопрос?”» Раби говорит, что

своими успехами в науке обязан привычкам, которые привила ему мать. «Эта особенность — задавать хорошие вопросы — и сделала меня ученым!»¹

Все наше общество выиграет, если мы целенаправленно будем воспитывать людей, которые умеют задавать вопросы. А для этого нужно привить молодому поколению набор ментальных привычек и приоритетов в поведении, а они лучше всего закладываются (или хотя бы не обрубаются на корню) дома, в семье. Но учить задавать вопросы и поощрять эти навыки должны также в школе, на работе и в целом в жизни. Лидерство и творческие прорывы будущего зависят от того, смогут ли наставники, примеры для подражания и герои сегодняшнего дня, передать свои навыки менее опытным людям, на которых влияют.

У большинства выдающихся новаторов, с которыми мне довелось беседовать за последние десять лет, на разных этапах жизни было необычное преимущество — общение с людьми, научившими их задавать вопросы и предоставившими возможность заниматься творческой деятельностью. Они учились у старших, как учиться каждое поколение, но в их случае старшие умели подчеркнуть, насколько это ценно — задавать вопросы. Мой вывод таков: если все вместе мы сможем дать такую возможность как можно большему числу наших детей, студентов и молодых коллег, тем больше мы подарим миру Исидоров Раби и других творческих умов. Что же нужно, чтобы вырастить поколение, умеющее задавать вопросы?

ШКОЛА ВОПРОСОВ

Начнем со школьной системы — именно о ней мы обычно сразу думаем, когда речь о том, как и чему учатся люди. Дэн Ротстейн и Луз Сантана убеждены, что в образовании необходима конкретная реформа. В начале книги *Make Just One Change* («Всего одна перемена») они прямо высказывают свою позицию.

В книге две простые идеи:

- всем ученикам надо научиться самим формулировать вопросы;
- все преподаватели легко могут их этому учить на обычных уроках².

Я полностью согласен с этой книгой о совершенствовании учебного процесса, но подчеркивают важность вопросов далеко не только Ротстейн и Сантана³. Во второй главе мы упоминали о многочисленных исследованиях, которые показывают, как мало используются вопросы в обычном учебном процессе, — и неважно, говорим мы о средней или старшей школе, университете или обучении на работе. Вспомним, например, наблюдение Джеймса Диллона о том, что ученики, открыто проявлявшие любопытство, получали негативную реакцию со стороны как преподавателей, так и одноклассников. В итоге они выносят из этого опыта главный урок — «Ни о чем не спрашивать»⁴. Ученые, проводившие наблюдения в классах, аудиториях и других пространствах, где происходит обучение и принятие решений, делают тот же вывод: творческое любопытство, свойственное человеку от природы, в школе активно подавляется и пресекается. Так вырастают взрослые, которые гордятся хорошими ответами, но не стараются задавать хорошие вопросы.

Благодаря ученым прошлого и настоящего сегодня авторитеты в области школьного образования гораздо лучше осведомлены о том, насколько важно культивировать навык задавать вопросы. К сожалению, что-либо менять в системе образования становится все труднее. Марк Цукерберг столкнулся с этим, когда его пожертвование системе государственных школ Ньюарка не принесло сколько-нибудь ощутимого результата. В 2010 году он передал на эти цели 100 миллионов долларов и еще столько же пожертвовали другие благотворители, так что общая сумма составила 200 миллионов долларов. Был приглашен ряд консультантов, спланированы изменения с учетом лучших современных

практик — намерения у всех были замечательные. Однако оказалось, что вливание денег не имело заметного влияния на систему — более того, успеваемость учеников по математике даже снизилась⁵.

Я рассказываю об этом масштабном разочаровании не для того, чтобы показать, что на перемены в государственной школе нет надежды. Я полагаю, что наиболее короткий путь пролегает не сверху вниз, не через обновление норм и правил на институциональном уровне. Быть может, учить детей задавать вопросы лучше получится у общественного движения, в котором каждый будет делать все от себя зависящее.

Из бесед с учителями, которые осознают необходимость развивать у детей навыки постановки вопросов, я почерпнул множество несложных приемов, которые не требуют больших затрат и позволяют сосредоточить внимание на генеративных вопросах без ущерба для изучения материала по программе и подготовки к стандартизованным тестам. Вот некоторые из них, как мне кажется, наиболее интересные и вдохновляющие.

Ящик с вопросами. Старшая школа Workshop в Филадельфии, ученики и преподаватели которой не раз получали награды, была создана некоммерческой организацией специально для того, чтобы функционировать не так, как обычные школы; о ее проектном подходе к образованию я расскажу позже. Но некоторые практики Workshop можно применять в любой школе, например «ящик с вопросами» — элемент круглого стола, проходящего в Workshop каждый день, когда ученики обсуждают проблемы школы и района, для которых они пытаются предложить решения. Каждый день из ящика наугад вынимают записку с вопросом, и все присутствующие его обсуждают. А главное, пишут вопросы и складывают их в ящик сами ученики. Раздумывать над тем, какой вопрос задать, — это часть учебного процесса.

Находить вопрос, который привел к ответу. Любой факт, который изучают в школе, когда-то был ответом на вопрос. Любая формула появилась потому, что кто-то искал новый способ решения задачи. Не так много времени нужно учителю, чтобы дополнить новую информацию историческим контекстом. Конечно, не каждый факт нуждается в таком дополнении, но время от времени заострить внимание на отличном вопросе, породившем актуальный и сегодня ответ, бывает очень полезно. Ответ лучше запоминается, так как ученики видят, почему вообще потребовалось то или иное открытие или изобретение. К сожалению, часто учителя ограничиваются лишь тем, что называют имя первооткрывателя или изобретателя и переходят к рассказу о самом открытии и его значимости; но не лучше было бы остановиться на решающем вопросе, который и привел первооткрывателя к этому результату? Почему современники Коперника не знали, что планеты вращаются вокруг Солнца? Почему он начал сомневаться в геоцентрической модели мира и как эти сомнения помогли найти новые направления для познания? Когда урок превращается в историю с захватывающим сюжетом, для которого постановка вопроса служит поворотным моментом, учителю проще донести до детей, что великие идеи всегда порождались и будут порождаться вопросами, бросающими вызов общепринятым убеждениям.

Дольше ждать ответа. Элемент взаимодействия в классе, который легче всего заметить и изменить, — это время ожидания ответа учителем. Мэри Бадд Роу первой из специалистов по теории педагогики отметила, что большинство преподавателей, задавая вопрос, не дают ученику достаточно времени на обдумывание ответа. Знаете, сколько в среднем ждет учитель? Одну секунду.

Безусловно, этого мало, чтобы задействовать высшие когнитивные навыки: за секунду можно только восстановить в памяти запомненный факт. Эксперименты Роу показали, что достаточно учителю подождать ответа хотя бы три секунды, чтобы языковые и логические способности учащихся заметно улучшились⁶. А главный вывод из этого исследования не в том, что преподаватель должен отводить немного больше времени на то, чтобы ученики могли вспомнить все те же факты, а в том, что более длительное ожидание требует более открытых вопросов, наводящих на размышления, и наоборот.

Все исследования, изучавшие вопросы в школьной обстановке, отмечали частоту, с которой вопросы задают учителя. Создается впечатление, что это главная часть урока — учитель озвучивает по пятьдесят — сто вопросов в час. Вопросы в учебе призваны, как пишет Кэррон Льюис, «проверить, заучен ли материал из учебника, и убедиться, что ученики не отвлекаются». Но это означает, что «учителя в основном задают не те вопросы, какие следовало бы. Они сосредоточены на вопросах, которые проверяют владение конкретными фактами, а не на вопросах, побуждающих изучать предмет»⁷. Более того, такое положение наносит вред вдвойне: не удовлетворяет потребность учащегося в информации и не прививает навык задавать вопросы, который мог бы пригодиться молодому сознанию в будущем.

Поощрять тех, кто задает вопросы. Школа не только образовательное учреждение, но и социальная общность, и учащиеся хорошо чувствуют, кто из них более успешен. Если чаще хвалить и поощрять тех, кто задает хорошие вопросы, вероятно, и вопросов станет появляться больше. Недавно группа учеников, выживших при стрельбе в школе имени Марджори Стоунмен Даглас в Парклэнде 14 февраля 2018 года, выступила на уровне всей страны с вопросами о контроле за огнестрельным оружием, не сомневаясь, что голоса пострадавших должны быть услышаны. И никто в школе не требует, чтобы они быстрее вернулись к обычному режиму учебы и зубрили материал к экзаменам. Это из ряда вон выходящий пример, но весьма поучительный. А в обычных обстоятельствах чувствуют ли школьники себя вправе поднимать вопросы о том, что их сильнее всего затрагивает, или спорить с учебным материалом, если им кажется, что он не полностью соответствует действительности? Психолог Софи фон Штумм и ее коллеги пишут, что школа «должна с раннего возраста поощрять интеллектуальную жажду и вознаграждать не только послушание и прилежание. ... Похвалы заслуживает не только старательный ученик, написавший отличную работу, но и тот, кто на семинарах поднимает спорные вопросы (чего, к сожалению, многие учителя не ценят)»⁸. О том же упоминают Кристофер Уль и Дана Стачел: «Побуждать учеников не бояться задавать вопросы — значит поощрять их не столько за правильность ответов, сколько за смелость вопросов». Они отмечают, что «трансформировать глубокий страх современной школы перед вопросами и ее заикливость на ответах в культуру учебного процесса, которая принимает и приветствует вопросы, — колоссальная, но достойнейшая задача»⁹.

Орит Гадиш, председатель консалтинговой компании Vain & Co, считает своим долгом «задавать сотни вопросов», поскольку она понимает, что это единственный путь к решению наиболее проблем в работе и частной жизни. Орит усвоила это еще в детстве, в Израиле. Ее отец «интересовался всем подряд и предпочитал больше слушать, чем говорить», а мать «всегда спрашивала о том, что вызывало у нее любопытство». Гадиш еще до того, как пошла в школу, сжилась со своим «природным любопытством», а в школе с первого дня постоянно поднимала руку и задавала не один, а два и больше вопросов по любой теме. К окончанию восьмого класса она настолько отточила этот навык, что классный руководитель написал ей в таблице: «Орит, всегда задавай свои два вопроса, даже три или четыре. Оставайся такой же любознательной». Через всю профессиональную жизнь Гадиш пронесла уверенность, что задавать правильные вопросы — это единственный способ создавать настоящую ценность на любом уровне и в любой позиции.

Использовать образовательные технологии, чтобы вспомнить ответ. В эпоху электронных средств обучения стало возможно совместить прежде несовместимое, когда речь идет о подготовке к стандартизованным тестам, считают Энн Кристенсен и ее коллеги. Пожалуй, важнейшая системная проблема школьного образования — это модель, которая унифицирует учеников, предписывая, что все дети определенного возраста должны обладать одинаковыми знаниями и навыками. Но даже в рамках этой устаревающей модели учитель способен реализовать индивидуальный подход к каждому из трех десятков учеников в классе благодаря технологическим решениям, позволяющим легко выявить, какой материал вызывает у конкретного ученика затруднения, и, соответственно, скорректировать его подготовку. Если классные руководители начнут шире использовать электронные средства обучения для подготовки к стандартизованным тестам, у них останется больше времени на развитие учебных

навыков более высокого уровня. Когда не нужно на уроках сажать весь класс проходить пробные тесты с вариантами ответов, учитель из выючного животного превращается в проводника на пути к знаниям.

Проектная система обучения. Выше я упоминал школу Workshop, где применяется такой подход. Сама по себе идея проектного обучения не нова — она лежит в основе таких известных педагогических практик, как метод Монтессори, и образовательных программ фонда International Baccalaureate. Этот подход опирается на развитие любознательности у учащихся. Анджелина Столл Лиллард пишет о системе Монтессори: «Она достаточно открыта, чтобы эволюция интересов и учебных навыков происходила естественным путем. От учителя в системе Монтессори требуется не ставить перед детьми вопросы, а только стимулировать их воображение, чтобы у учеников формировались собственные вопросы». Она приводит многочисленные данные исследований, подтверждающие, что «обучение, основанное на подобных интересах, значительно лучше строящегося на чужих интересах»¹⁰. Десять лет назад, исследуя опыт новаторов, Клейтон Кристенсен, Джефф Дайер и я выяснили, что около половины из них учились в школах с проектной системой, а у многих других родители или бабушки и дедушки поощряли творческие проекты или же занимались похожей общественной деятельностью, обеспечивая ребенку пространство для творчества за пределами школы.

Разумеется, ввести такое изменение на уровне отдельного класса, а не всей школы проблематично. Чаще встречаются частные школы, созданные специально для внедрения новых методик на практике. Например, независимая школа High Tech High была открыта более пятнадцати лет назад на грант от фонда Билла и Мелинды Гейтс, потому что многие компании Кремниевой долины сочли, что проектное образование лучше справится с подготовкой будущих кадров для инноваций. Сейчас на основе этой школы выросла уже целая система из тринадцати школ с двенадцатилетним образованием, где обучается более пяти тысяч человек. Суть проектного подхода в том, что каждый ученик выбирает интересные для себя проекты, выполнение которых требует освоения различных навыков и информации. Сосредоточившись на увлекательном проекте, ученик получает мотивацию изучить материал и всегда хорошо осознает, зачем ему нужны те или иные знания.

Стоит подробнее рассказать об истории школы Workshop. Она выросла из внеклассной программы одного из преподавателей, Саймона Хогера: он предлагал ученикам после уроков работать в гараже с автомобилями, в частности устанавливать гибридные двигатели на старые машины. Хогер вспоминает, что у участников программы «неожиданно появились реальные задачи, которые побуждали их изучать школьные предметы в свободное от занятий время. Больше всего меня поразило, что в гараже ребята усваивали больше, чем в классе на моих же уроках»¹¹. Неплохой пример для учителей, которые заинтересованы в проектном подходе, но не готовы выступать против школьной системы: разработать программу внеклассных занятий на принципах проектного подхода, может быть, даже получить грант на ее развитие. Не менее важно, что педагоги, уже занятые внеклассными мероприятиями, — руководители школьных театров или музыкальных ансамблей, тренеры спортивных команд и так далее — могут посмотреть на свою работу свежим взглядом и увидеть в ней основу для того, чтобы заинтересовать школьников.

Другими словами, обучение, ориентированное на задачи, важно и в школе, и в работе, и в жизни. Это хорошо понимает Питер Диамандис, основатель и председатель фонда X-Prize. На недавнем заседании Innovation Partnership Program его спросили: «От чего зависит будущее образования?» Ответ Диамандиса, отца двоих детей, говорит о многом: «Я хочу научить своих детей задавать правильные вопросы и вдохновляться трудностями. Будущее образования определяется только этим — стандартные модели заучивания и зазубривания скоро перестанут быть нужны. У нас будут информационные системы, которые справятся с этим за нас. А нам понадобится задавать правильные вопросы о том, что нас вдохновляет смотреть на мир с интересом и исследовать его».

В КАКОМ ВОЗРАСТЕ МОЖНО СТАТЬ ХУДОЖНИКОМ?

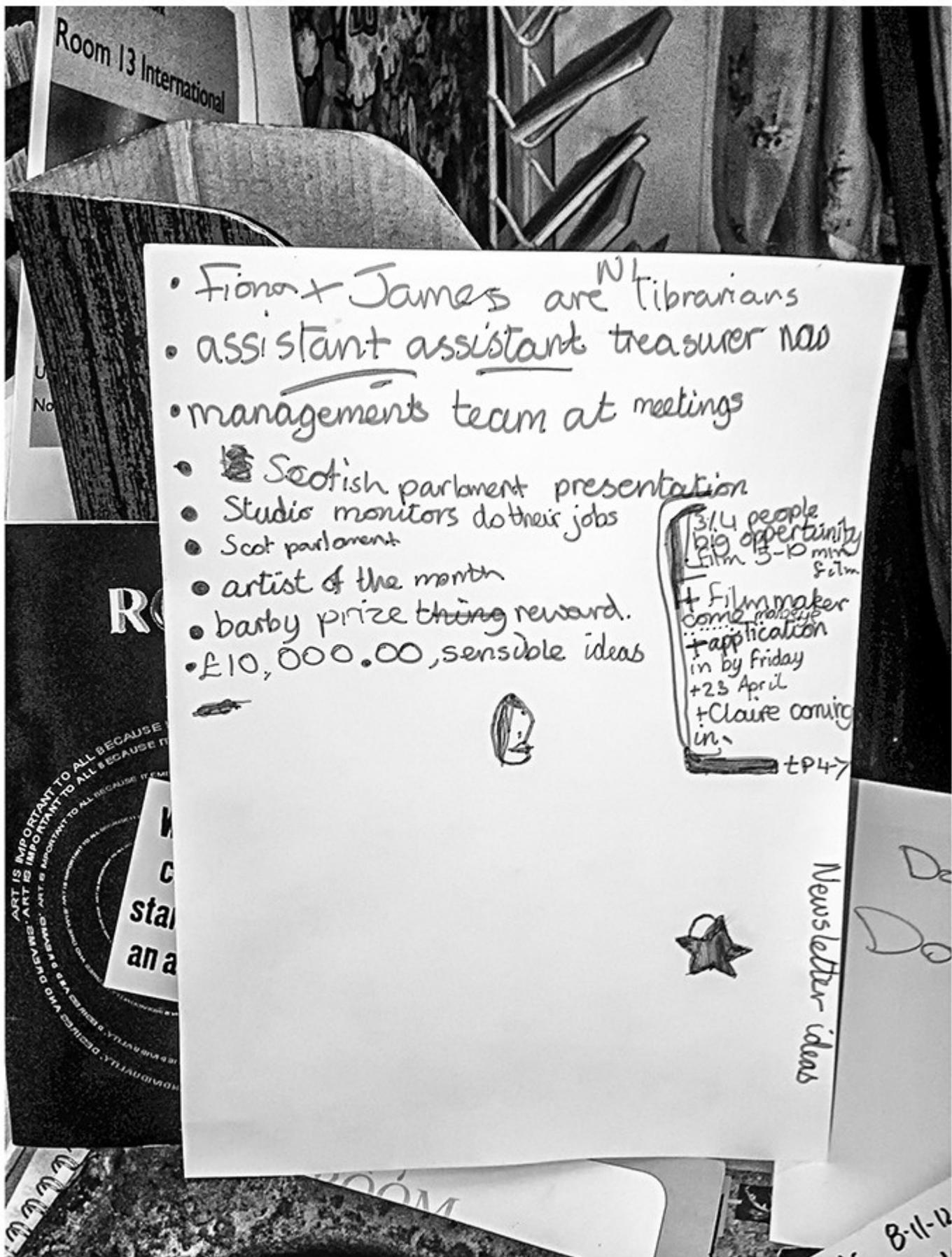
По моему опыту, когда педагог специально создает условия, способствующие тому, чтобы его ученики задавали вопросы, это вдохновляет. Посмотрим, например, на Room 13 («Кабинет 13») — модель внеклассных занятий, которая случайно появилась в одной из шотландских школ в 1994 году, а теперь используется во всем мире. Номер 13 был у кабинета, который предоставили художнику Робу Фэйрли в начальной школе Каола по годовичному гранту. Фэйрли оказался отличным учителем: он учил не только рисовать, но прежде всего думать. Создавать произведение искусства, объяснял он детям, не значит воспроизводить то, что видишь; это способ исследовать то, что видишь, и благодаря этому рождают нечто новое. Когда срок гранта истек, ученики стали упрашивать Фэйрли остаться, но для этого нужно было найти средства на содержание студии. Решение было простым и гениальным — сделать студию коммерческим предприятием: средства, вырученные от продажи работ учеников, полностью окупали стоимость материалов и уроков.

Это вывело проектно-ориентированный учебный процесс на совершенно новый уровень. Room 13 руководят ученики, а художник — их наемный работник. Ученики сами решают, как расходовать средства студии.

Поворотным для Room 13 стал 2004 год, когда документальный фильм, снятый учениками при поддержке профессионального кинематографиста, показали на британском телевидении. Фильм назывался «В каком возрасте можно стать художником?» Его случайно увидел Род Райт, директор международного рекламного агентства TBWA, который давно и серьезно размышлял о том, как развивать творческий потенциал у детей из малообеспеченных семей в разных странах мира. Райт связался с десятилетней руководительницей Room 13 и предложил девочке и ее одноклассникам финансирование для развития проекта.



Прирожденные художники из Room 13 в начальной школе Кьютона, Кейптаун, ЮАР



- Fiona + James are ^{NI} librarians
- assistant assistant treasurer now
- management's team at meetings
-  Scottish parliament presentation
- Studio monitors do their jobs
- Scot parliament
- artist of the month
- barby prize thing reward.
- £10,000.00, sensible ideas

3/4 people
big opportunity
film 3-10 min
film
+ Film maker
come ^{monday}
+ application
in by Friday
+ 23 April
+ Claire coming
in. +P47



Newsletter ideas

«Повестка дня» руководства Room 13 в начальной школе Каола, Шотландия. В списке подготовка презентации для парламента Шотландии и новости о вакансии «помощника помощника казначея»

NOTICE BOARD

Job Open
Assistant Assistant
Treasurer
Application in by 14th
January 2013
needs to have good maths
skills, good reading skills and
very organized
give application to Ella or Cara

Ideas for
* SCOTTISH PARLIAMENT
* WELL DONE AUTODRAMA

Объявление о вакансии «помощника помощника казначея» в Room 13 в начальной школе Каола, Шотландия



Художник Харун Кольер (слева на заднем плане) живет при начальной школе Кьютона и свободное время часто проводит с учениками, которые всегда могут к нему обратиться за помощью



Сосредоточенные и увлеченные ученики Room 13 в начальной школе Сапембусо, Соуэто, ЮАР

Сейчас в мире, от Африки и Китая до США, работают около семидесяти Room 13. Здесь юные художники учатся обращать больше внимания на окружающий мир. Посещая студии в ЮАР, я заметил, насколько произведения детей отражают звуки, образы и события, которые пугают многих взрослых. Мари Джемисон, управляющий директор TBWA в Южной Африке, вспоминает такой пример.

Первой картиной, которая задела меня до глубины души, было произведение тринадцатилетнего Нзако из города Соуэто. Картина маслом на холсте изображала пузатого африканца средних лет. На картине крупными буквами было написано: «Пожалуйста, остановите насилие». Теперь она висит у меня в кабинете, и всякий раз, когда я завалена делами, не знаю, за что хвататься, испытываю стресс и тем не менее должна что-то делать и кому-то помогать, я смотрю на эту картину, и она напоминает мне, почему я работаю с Room 13. Потому что тринадцатилетний мальчик кричит о том, что пора покончить с насилием вокруг. Нзако сказал, что отразил в картине то, что наблюдает вокруг и о чем не может молчать. Это и есть голос Room 13.

Отлично понимая, какие сложности испытывают дети в повседневной жизни, художники — преподаватели Room 13 помогают ученикам не только развивать восприятие окружающего мира, но и осмысливать его. Новое понимание воплощается в ярких и сильных произведениях искусства, которые рассказывают о самих юных художниках. Джон Хант, креативный директор TBWA, рассказывает трогательную историю одного из ребят.

Мне особенно запомнилась беседа с одним учеником; это фото его мозаики висит у меня на стене. Много месяцев он создавал этот бумажный коллаж, день за днем приходил в студию и работал над ним понемногу и очень тщательно. Я наблюдал за тем, как он старательно подбирал по цвету обрезки светло-коричневой и темно-коричневой бумаги из старых журналов, и в конце концов подошел и

заговорил с ним. «Давно ты работаешь над этим произведением?» Мальчик дружелюбно и широко улыбнулся. «Месяцев семь или восемь», — ответил он. «Ух ты! А кто это? Ты знаешь, кто это получается на портрете?» — «Нет». Я очень удивился. Я сфотографировал его на телефон и показал снимок. Он создавал автопортрет и, как ни сложно в это поверить, даже не подозревал об этом. Я не психолог, но он, похоже, действительно составлял из кусочков мозаичный портрет самого себя — но как у него это получалось, если у него не было перед глазами собственного фото? Может быть, поэтому работа и шла так медленно. Или он просто не готов был собрать из кусочков всего себя целиком.



Каждый из нас — произведение искусства, отметил Джон Хант, встретившись с юным художником из Room 13 в школе Сент-Мартин де Поррес, Соуэто, ЮАР. Фото Джона Ханта

ВНЕКЛАССНЫЕ ВОПРОСЫ

В то время как Room 13 и другие внеклассные занятия развивают пространства для вопросов в рамках школы, ряд организаций занимается тем же за ее пределами. Я беседовал с Бетси Бауэрс, когда она работала в Центре раннего развития Смитсоновского музея в Вашингтоне; сейчас она заведует Лейквудским музеем недалеко от Денвера, где в нескольких исторических зданиях на площади более 60 тысяч квадратных метров размещены свыше 35 тысяч экспонатов, относящихся к XX веку. Бауэрс рассказала: «До сих пор случаются споры о том, можно ли вести в музей ребенка до шести лет». Но она и ее коллеги глубоко убеждены, что им удастся внести весомый вклад в обучение малышей. «Я считаю, у музеев есть такая возможность. Настоящие предметы из прошлого, интересные витрины — все это способно увлечь и вдохновить на множество вопросов».

В том же ключе разработана инициатива Cirque du Soleil, известная как Cirque du Monde — гуманитарное подразделение организации. Программа появилась в 1994 году и обучает детей по всему

миру основам уличного цирка. Ее задача — не воспитать следующее поколение артистов для Cirque du Soleil, а с помощью циркового искусства помочь молодежи, находящейся в группе риска, сделать свою жизнь более осмысленной и дисциплинированной, а также создать обстановку, в которой представители разных классов и культур могли бы вместе работать и учились бы доверять друг другу.

Сама инициатива Cirque du Monde — результат переосмысленного вопроса. Большинство руководителей цирков спрашивают себя: «Что нужно сделать, чтобы создать еще более эффективное цирковое представление?» И этой миссией Cirque du Soleil руководствуется изо дня в день. Но у Cirque du Monde другая идея: «Как постановка циркового представления способна помочь социально незащищенным людям?» Такая формулировка превращает цирк из цели в средство — средство достижения изменений в обществе. Переосмысленный вопрос дал колоссальный энергетический импульс. Сейчас на счету Cirque du Monde более 90 проектов в разных странах. Концепцию «социального цирка» перенимают и другие, но Cirque du Monde не воспринимает это как угрозу со стороны конкурентов, а радуется тому, что пример оказался заразителен. На сайте программы можно узнать о других социальных цирках и увидеть на карте, как расширяется география. Руководитель Cirque du Soleil Дэниел Ламарр формулирует уникальное воздействие Cirque du Monde так: «Цирковое искусство используется для того, чтобы содействовать молодежи, находящейся в группе риска, влиять на ситуацию в обществе и запускать эффект лавины по всему миру». Читая лекции социальным предпринимателям в INSEAD во Франции и ОАЭ, я узнал о многих других организациях, включая Real Ideas Organisation, Dreams Academy и the Partners for Youth Empowerment (PYE), которые учат и поддерживают молодежь в социально ответственных проектах. Миссия Junior Achievement — готовить молодых предпринимателей к тому, чтобы открывать компании, нужные обществу. Известная программа Junior Achievement, созданная Хорейсом Мозесом из Strathmore Paper Company и Теодором Вейлом из AT&T, — это пятнадцатинедельный проект по созданию предприятия. В 2019 году она празднует столетний юбилей. Впервые я познакомился с программой Junior Achievement благодаря потрясающей предпринимательнице Сорайе Салти, которая возглавила INJAZ Al-Arab — представительство Junior Achievement Worldwide в ближневосточном и североафриканском регионе. В этой части мира высокий уровень безработицы среди молодежи — а это проблема, которая влечет за собой целый ряд последствий. Однако Салти до своей трагической гибели в 2015 году успела оставить в мире след. Она расширила представительство INJAZ на пятнадцать стран, охватив более миллиона молодых людей, и стала первой арабской женщиной, удостоенной награды Фонда Сколла за социальное предпринимательство.

Как ее работа связана с воспитанием привычки задавать вопросы? Очень тесно, объясняла Сорайя Салти. Она осознала, что молодежь Ближнего Востока и Северной Африки совершенно не подготовлена к конкуренции в современном мире, поскольку система образования в этих странах изначально ориентирована на подготовку к работе в госучреждениях, так как она считается наиболее престижной. Чтобы успевать в учебе и сдать экзамены на желанную вакансию, учащиеся тренируют зубрить факты и совершенно не поощряют обращать внимание на то, как меняется мир вокруг. Такое образование способно подготовить к работе, где нужно строго следовать установленным процедурам и принимать решения в заданных рамках. Однако в силу демографического роста в регионе молодых людей стало больше, и число соискателей на несколько миллионов человек превысило количество вакансий в госучреждениях. Но хуже всего то, что, несмотря на рост среднего уровня образования, население все меньше подготовлено к работе в частном секторе¹². Салти организовала программу партнерства частных и государственных организаций, чтобы открыть для региона образовательные возможности Junior Achievement. Благодаря основам, заложенным Сорайей Салти, новое поколение учится задавать вопросы, создавая собственные предприятия¹³.

ЦИФРОВОЙ МИР — РАЙ ДЛЯ ВОПРОСОВ ИЛИ АД?

Как цифровой мир влияет на наши возможности задавать вопросы? Положительно или отрицательно? Дети сейчас проводят гораздо больше времени с электронными устройствами, и, чем закончится этот

грандиозный стихийный эксперимент, пока неясно. Станут ли они поколением, которое лучше всех в истории будет задавать вопросы-катализаторы? Или утратят этот навык?

В определенном смысле цифровой мир — мечта для задающих вопросы. Все мы привыкли обращаться к Google, и эта привычка вознаграждается ответами, как правило хорошими. В итоге мы стали намного чаще спрашивать и меньше колебаться, задавая вопросы на форумах и в чатах. Это можно наблюдать в самых разных частях света.

Дхирендра Кумар работает в консалтинговой компании Value Research. По опыту работы с вопросами от малых инвесторов, поступающими через сайт компании, Кумар отмечает, что «чат — совершенно особая площадка для вопросов и ответов». Он не раз участвовал в сессиях формата «вопрос-ответ» на мероприятиях для инвесторов и считает, что вопросы на сайте задают те же люди, которые посещают такие мероприятия. Однако в сети, «где они сохраняют анонимность и не обязаны общаться друг с другом, люди задают вопросы более прямо, не стесняясь показаться дилетантами». Еще одно следствие того, что в интернете люди чувствуют себя свободнее, — «более спонтанные вопросы»¹⁴.

Дорин Кесси общается с совершенно другой публикой, но также возлагает большие надежды на цифровые технологии, которые снимают ограничения для вопросов. Кесси — одна из создателей образовательной передачи Ubongo Kids на телевидении Танзании. Передача учит детей математике: мультипликационные персонажи попадают в различные ситуации, где нужно решать примеры и задачи. А самое интересное, она позволяет зрителям при помощи мобильных телефонов взаимодействовать с происходящим на экране. Тех, кто присылает SMS с правильным ответом, герои мультфильма хвалят и поощряют. За первые полгода вещания в 2014 году передача Ubongo Kids завоевала более 1,4 миллиона уникальных зрителей и оказала заметное влияние на успехи учеников начальных школ в математике. Однако Кесси видит у передачи гораздо более широкий потенциал, в том числе для матерей маленьких зрителей — женщин, которые часто не имеют возможности высказать свои вопросы.

Среди таких вопросов — прямолинейные и серьезные: «Какие симптомы у малярии? Как правильно питаться? Можно ли давать новорожденному пить воду? Как работают противозачаточные таблетки?» Кесси отмечает, что «многие сообщества в Африке до крайности консервативны и для женщин и девочек считается неприличным задавать вопросы на такие чувствительные темы, как репродуктивное здоровье, половые отношения, религия, политика, нормы общества». Она считает, что цифровые технологии способны дать женщинам возможность спрашивать обо всем, что их интересует, и лучше заботиться о своем здоровье и благополучии.

Тони Вагнер, стипендиат гарвардской программы по инновациям в области образования (хороший признак уже то, что такая стипендия существует), основал в Гарвардской высшей школе педагогических наук группу управления переменами — Change Leadership Group. Он консультирует школы и фонды, в том числе фонд Билла и Мелинды Гейтс. Вагнер начал карьеру с работы учителем в старшей школе, некоторое время был директором средней школы. Из этого опыта он вынес ценный урок: «Учителя пресекают вопросы от учеников, потому что считают, что на это нет времени — нужно “проходить” материал или готовить детей к тестам. Я считаю, что такая позиция серьезно вредит любознательности учеников». Прочитав книгу Томаса Фридмана The World Is Flat («На самом деле мир плоский»), он задался вопросом: «Что нужно делать иначе, чтобы подготовить детей к жизни в “плоском”, глобальном мире?» Этому вопросу он посвятил три своих бестселлера. Вагнер убежден, что в целом влияние цифрового мира на обучение детей скорее положительное. В книге Creating Innovators («Как воспитать инноватора») он пишет: «Следствие этой новой формы обучения — многие в молодом поколении, которое я называю поколением инноваций, обладают необычайным скрытым талантом и испытывают огромный интерес к инновациям и предпринимательству, пожалуй небывалый в истории». «В интернете, в отличие от школьного класса, дети и подростки следуют за своим любопытством... “гуглят для смеха”, щелкают по ссылкам, просто чтобы посмотреть, куда они

приведут». В интернете они «научились творить, выстраивать связи и совместно работать — намного лучше, чем им позволяет школа»¹⁵. Чтобы углубить эффект от обучения в цифровом мире, Вагнер предлагает: пусть учителя (я бы добавил, что и родителям это стоит взять на заметку) просят детей вести дневник вопросов и регулярно выделяют время на то, чтобы дети искали на них ответы.

С другой стороны, цифровая среда может оказывать токсичное воздействие на вопросы, и это вызывает все больше беспокойства. Например, Тиффани Шлейн — технически подкованный человек (как и ее муж Кен Голдберг, преподающий робототехнику и автоматику в Калифорнийском университете в Беркли). Она быстро поняла, что интернет трансформирует наш мир, основала премию «Вебби» и Международную академию цифровых искусств и наук. Но даже она не хочет, чтобы интернет оказывал слишком большое воздействие на мышление и общение ее детей. Их семья соблюдает «цифровой шабат»: каждую неделю они один день отдыхают от всех гаджетов, общаются друг с другом и ходят в гости.

От чего они отдыхают? Прежде всего от социальных сетей с их многочисленными троллями и скандалистами. Представьте себе человека, целыми днями строчащего в Facebook и Twitter или комментирующего новости: вряд ли он открыт для вопросов, которые ставят под сомнение его убеждения. Он не будет пытаться понять, в чем он неправ. Он не выглядывает наружу из своего герметичного мирка. И он, конечно, не молчит. Причем сейчас речь о публикациях, которые человек делает от своего имени, со своей фотографией. А когда публикации анонимны или от чужого лица, социальные сети просто саботируют вопросы — не потому, что их задают, а потому, что слишком часто это делается с намерением унизить или оскорбить других. Особенно это верно для современных подростков.

Влияние цифровизации на вопросы, как и на любую другую область, нельзя назвать однозначно негативным или позитивным. Возможность мгновенного доступа к источникам информации со всего мира — это бесценный и огромный плюс, но не нужно ждать, что интернет сам по себе воспитает новое поколение, которое лучше нас будет уметь задавать вопросы. Здесь стоит спросить себя: «Поможет ли эта технология мне и моим близким научиться чуть чаще сомневаться в своих знаниях, чуть чаще испытывать дискомфорт и чуть больше молчать?» Если нет, подумайте, как это изменить.

ВОПРОСЫ НАЧИНАЮТСЯ ДОМА

Главная ответственность за то, чтобы привить детям умение творчески задавать вопросы, лежит на родителях и семье. Как показывают исследования нейробиологов, ментальные привычки формируются в очень раннем возрасте. Это не означает, что новые привычки нельзя усвоить позже, но именно в детстве самые большие возможности задать мозгу правила, как реагировать на информацию. Если мы хотим вырастить новое поколение, которое лучше задает вопросы, нужно сильнее стараться повлиять на то, что происходит дома.

Отношения власти и подчинения, о которых мы упоминали во второй главе, безусловно, наблюдаются и в семьях, и очень многие дети с раннего возраста отучаются задавать вопросы, которые могли бы сделать их более здоровыми и счастливыми. И напротив, практически каждый из творчески мыслящих людей, с которыми я общался, рассказывает, что его любознательность активно поощряли в семье.

Например, Диана Грин, одна из основателей VMware, росла в доме на берегу залива, и отец, «влюбленный в корабли», разрешал ей отправляться на лодке с веслами «в невероятно самостоятельные приключения». На открытой воде она усвоила: «Если головоломка не решается одним способом, значит, есть другой. Это вопрос навигации». Дебби Стерлинг, основатель GoldieBlox, в детстве повидала много разных стран, поскольку ее отцу часто требовалось переезжать по работе, и каждый переезд бросал вызов ее пониманию культурного контекста. Родители Мира Имрана разрешали будущему изобретателю строить, разбирать и чинить все, что его интересовало. В конце концов все

сложные устройства они стали покупать по два, чтобы сын спокойно мог разобрать одно из них. Имран выучился на врача, потом основал девятнадцать компаний, и сегодня у него почти полторы сотни патентов.

История Имрана напомнила мне о рассказе основателя Amazon Джеффа Безоса о его летнем отдыхе на ферме деда в Техасе. Безос вспоминал, как творческий и «ужасно самоуверенный» дедушка однажды купил сломанный трактор только для того, чтобы вместе с внуком придумать, как его починить. В таких затеях проходило целое лето. Со временем Безос понял, что дед был «помешан на решении проблем» и «обладал неиссякающим оптимизмом, веря, что справится с проблемой, даже если у него нет соответствующей подготовки — например, ветеринарного образования». Безосу это привило склонность «неотступно полагаться на себя в решении проблем», и сегодня мы можем наблюдать, какую пользу это приносит ему самому и Amazon¹⁶.

Но наиболее целенаправленно воспитывал у ребенка навык задавать вопросы, пожалуй, отец Кэрри Шаал. Кэрри Шаал — специалист по корпоративному обучению в фармацевтической компании AstraZeneca, она занимается подготовкой специалистов по сбыту онкологических препаратов. Ее отец всю жизнь посвятил педагогике. «Я бы сказала, что он лучше всех научил меня ставить вопросы, потому что всякий раз, как я подходила к нему с какой-то задачей, он никогда не решал ее за меня, а только задавал мне вопросы». Может быть, вы представляете (как и я, когда слушал эту историю), что отец помогал наводящими вопросами, но дело явно этим не ограничивалось. «Помню, мне было лет десять, и я взмолилась: “Папа, ну просто ответь! Не надо мне устраивать таксономию Блума[42]!”»

Сейчас Шаал со смехом вспоминает, как иногда непросто было расти в доме, где к вопросам подходили с такой серьезностью. «Мне просто нужен ответ, — протестовала она. — Скажи, расстаться мне с этим мальчиком или нет? Не надо мне анализа и синтетических суждений, просто скажи: да или нет?» Но теперь Шаал применяет те же самые приемы в работе и, оглядываясь назад, признает: «Отец сделал мне замечательный подарок».

Дэвид Маккалоу[43] в биографии братьев Райт упоминает такой случай: друг сказал Орвиллу Райту, что он и Уилбур — прекрасный пример, как далеко могут пойти в Америке «люди без всяких преимуществ». «Но ведь это не так, у нас было преимущество, — решительно возразил Орвилл. — Больше всего нам помогло то, что мы выросли в семье, где интеллектуальное любопытство всегда встречало горячую поддержку»¹⁷.

Когда я беру интервью у людей, у которых есть дети, собеседники часто отмечают, что очень хотели бы передать потомкам умение задавать вопросы. Например, однажды мы беседовали с Беа Перес, чьим талантом задавать вопросы я всегда восхищался, — она возглавила экологические инициативы в Coca-Cola Company и как лидер обеспечивает своим сотрудникам хорошее пространство для постановки вопросов. Зная, что у нее двое детей школьного возраста, я не мог не спросить: «Делаете ли вы что-то специально, чтобы помочь им научиться лучше задавать вопросы или не утратить тягу к этому?» Конечно, у нее оказались свои приемы. Расскажу об одном: в ее доме любой член семьи имеет право за обедом «назначить семейный совет» и обсудить какой-либо вопрос. «Мы с мужем никогда не говорим первыми, — рассказывает Перес, — все выступают по старшинству в обратном порядке». Она привела пример «семейного совета», на котором ее дочь поделилась проблемой в отношениях с одноклассниками. После девочки слово взял ее старший брат и задал несколько вопросов, чтобы помочь сестре глубже обдумать ситуацию. Затем так же выступила Перес и, наконец, ее муж. Каждый вопрос вызывал короткое обсуждение, но в конечном счете именно дочь, которая созвала «совет», решала, что она возьмет на заметку, и давала слово следующему члену семьи. Честно говоря, меня поразило, что в семье сложилась настолько продуманная практика, позволяющая за обедом не только решить проблему, но и усовершенствовать навык задавать вопросы. И эту практику может опробовать каждый — поэтому с удовольствием ее здесь описываю.

Нетрудно перенять и привычку читать детям книги, как это делает Майкл Сиппи. Он выбирает произведения, в которых действуют ровесники его детей, но в совершенно непривычных обстоятельствах, чтобы чтение вызывало «массу вопросов о том, как они жили, о политике, о том, зачем они отправились на запад...». Он читал им «Домик в прерии»[44] Лоры Инглз Уайлдер, и знакомство с книгой вылилось «в несколько месяцев бесед об истории США, о переселенцах, о том, какой была жизнь в те времена». Почти все родители читают детям, но здесь отец уделяет чуть больше внимания выбору книги, чтобы воспитать в детях привычку задавать вопросы.

Наконец, Лиор Див, когда я его спросил, влияет ли его собственный опыт обучения на то, чему он учит своих детей, сказал: «Разумеется. Я говорю о неудачах. Я поощряю их пробовать свои силы и стараюсь не давать готовых ответов. Учю их задавать вопросы. Потому что, если все время давать человеку ответы, особенно ребенку, он привыкает ждать правильных решений. А важно с раннего возраста понять, что единственно правильного ответа не существует. Что существуют разные ответы и разные способы достичь того, чего хочешь. Если удастся детей всему этому научить, это откроет перед ними огромные возможности».

УНИВЕРСИТЕТ ЖИЗНИ

«Большинству студентов на вводном курсе в предмет почти не приходится думать. Преподаватель выдает им порцию хорошо прожаренных фактов, которые надо запомнить, и мало что говорит о том, кто эти факты готовил, почему их считают правильными, как кто-то справился с неудачно сформулированной задачей», — пишет Кен Бэйн в книге *What the Best College Students Do* («Что делают лучшие студенты»)18. «Вводный курс редко преподносит загадки, возможности для дискуссии или проблемы — за исключением необходимости все это уместить в голове к экзамену. Как правило, студенты так и не понимают, каким образом та или иная дисциплина ставит вопросы и отвечает на них. Они почти не сталкиваются со сложными и спорными вопросами и даже не слышат о чужом опыте обращения с такими вопросами».

В числе проблем высшего образования многие отмечают и то, что студенты, кажется, разучились цивилизованно общаться друг с другом. Спорные идеи порой даже не озвучиваются, не говоря уже об их обсуждении. Можно ли что-то сделать, чтобы научить совершеннолетних студентов более творчески и продуктивно задавать вопросы? Я полагаю, что да. Если эти навыки не усвоены в раннем возрасте, это еще не конец.

Оуэн Фисс, профессор права в Йельском университете, в 2017 году подытожил свой многолетний опыт в книге *Pillars of Justice* («Столпы правосудия»). Каждая из ее тринадцати глав посвящена одному из юристов, оказавших влияние на его мышление и, что неудивительно, вошедших в историю. Рассказы о светилах юриспруденции иллюстрируют развитие юридической доктрины в период борьбы за гражданские права в США, но не в меньшей степени повествуют о выдающихся лидерских качествах, вдохновенном преподавательском таланте и о решающей роли вопросов на обоих поприщах.

Например, Фисс рассказывает о том, как учился у Гарри Калвена, выдающегося преподавателя юридической школы Чикагского университета, куда сам Фисс пришел работать летом 1968 года. Каждая их беседа, вспоминает Фисс, начиналась с вопроса и перерастала в «бурную всепоглощающую» дискуссию, за время которой наставник и ученик успевали пройти весь вечнозеленый сад и набережную. «Его метод — разговор», — отмечает Фисс, рассказывая о Калвене.

Он умел найти в словах аспиранта проблески замечательной идеи, а затем формулировал их так красноречиво и глубоко, что это вывело понимание проблемы на новый уровень, и начинался новый виток вопросов и комментариев. Аспирант после этого считал своим долгом высказать больше соображений, глубже обдумать проблему, посмотреть на нее с новой позиции. Озарения и открытия

следовали одно за другим. Такова была суть моей учебы под началом Гарри. Это одно из самых необычайных впечатлений в моей жизни, и оно выявило особые качества наставника.

Фисс заключает: «Гарри Калвен был гением, он обладал совершенно оригинальным умом...» Обсуждали ли они последнее решение Верховного суда, политические события или будущее образования в области юриспруденции, он вспоминает: «Мое мировоззрение в результате практически всегда менялось». Возможно, у вас в жизни тоже был замечательный наставник, который, как вы поняли с возрастом, умел сделать так, чтобы озарения следовали одно за другим.

Оуэн Фисс не ограничивается лишь положительными примерами — помимо воодушевляющего общения с мудрыми преподавателями, ему пришлось испытать и пагубное воздействие. Он приводит дикий случай, произошедший во время его учебы на первом курсе Гарвардской юридической школы. На курсе из 125 человек было всего три или четыре девушки.

Время от времени кто-то из студентов предлагал комментарий или задавал вопрос, но в основном профессор Лич на занятиях вызывал по списку и просил изложить факты дела или ответить на его вопрос. Однако в начале курса Лич объявил, что не будет регулярно спрашивать девушек, а вместо этого назначит один-два женских дня, когда будет вызывать только их и никого больше.

Фисса по сей день терзает то, что никто из студентов сразу не возразил против столь явной несправедливости. «Мы ничего не сказали, ничем не выразили неодобрение, никто даже не пикнул». Если с Калвеном каждая беседа приносила открытия, то с этим преподавателем могли быть только «закрытия». Подозреваю, неслучайно единственное, что Фисс вспоминает о Личе помимо этого примера, — это его неприятную манеру задавать вопросы¹⁹.

Преподаватели, умеющие пользоваться вопросами — такими вопросами, которые оспаривают убеждения и втягивают других в бурные всепоглощающие дискуссии, — находят последователей, тех, кто не боится отвергать традиционные представления. Те, кто не промолчит, столкнувшись с устаревшим предвзятым мнением или явным предубеждением, преодолевают рамки традиционной роли студента и учатся задавать вопросы²⁰.

Мой коллега по МИТ Роберт Лэнджер по прозвищу Эдисон от медицины, известный инноватор в области медицинских технологий, ставит перед собой такие же цели в области образования. «Когда вы учитесь, вас оценивают по тому, насколько хорошо вы отвечаете на вопросы. Их задает кто-то другой, и если вы даете хорошие ответы, то получаете хорошую оценку. Но в жизни вас оценивают по тому, насколько хорошо вы вопросы задаете». Своим студентам и аспирантам он не устает напоминать, насколько важно перейти от ответов к вопросам, зная, что «они станут выдающимися преподавателями, выдающимися предпринимателями, выдающимися кем угодно, если будут задавать хорошие вопросы».

НИКОГДА НЕ ПОЗДНО

И наконец, несколько слов для руководителей, которые тоже играют важную роль в воспитании нового поколения людей, способных задавать значимые вопросы. Многие приходят работать, не имея привычки спрашивать. Но любая смена работы заставляет человека перейти в режим активного обучения — на новом месте нужно сориентироваться, понять, «как тут принято». И в этом состоянии начальники и коллеги могут на него повлиять, точнее, неизбежно повлияют. Как дать всем своим коллегам понять ценность навыка задавать вопросы?

Во-первых (напомню главную тему этой книги), подумайте об условиях, которые вы создаете или поддерживаете. Выше мы говорили о том, как маркетинговое агентство TBWA помогло Room 13. Стремление компании развивать творческую активность в детях, несомненно, связано с потребностью в

творческом подходе к деятельности. Джон Хант, креативный директор компании, решил взять пример с детей из Room 13 — создать творческое произведение, а доходы от него передать этой организации. Хант говорит, что написал книгу *The Art of the Idea* («Искусство идеи») по двум причинам: «Во-первых, я заметил некоторые закономерности у ситуаций, где идеи всплывали на поверхность или пропадали на дне. Я всегда думал, что идея рождается интуитивно. Именно поэтому наблюдение, что разные обстоятельства могут содействовать или препятствовать их появлению, меня глубоко заинтриговало. А во-вторых, я хотел объяснить, что у идей нет иерархии и не нужно обладать какими-то особыми талантами. Хорошая идея может прийти кому угодно»²¹.

С тех пор как он это понял, Хант стремится целенаправленно создавать у себя на работе условия, благоприятные для идей (или по крайней мере не препятствующие им). Благодаря такому настрою он постоянно в мелочах поощряет желаемое поведение сотрудников, и это в конечном счете больше способствует культуре инноваций, чем какие бы то ни было формальные практики.

Вы тоже можете достичь этого, например поддерживая коллег, которые задают вопросы, — сразу и открыто. Это не останется незамеченным. Четко дайте понять, как Уолт Беттингер в Charles Schwab, что каждый обязан задумываться: «Что у нас тут не работает?»

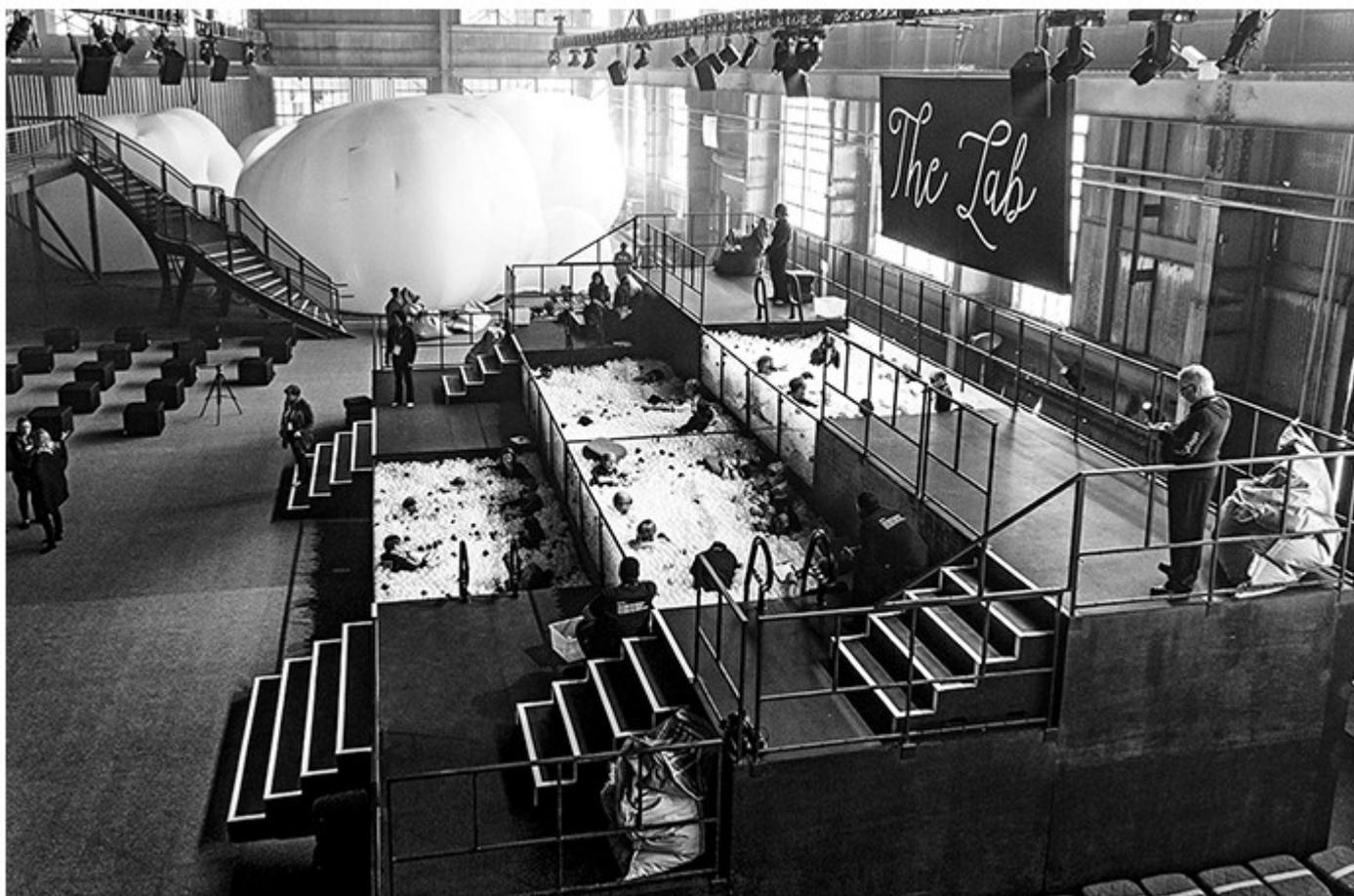
Попробуйте подталкивать своих коллег и сотрудников к размышлениям. Кстати, и клиентов тоже. В EY, международной аудиторско-консалтинговой компании, вопросы стали источником информации для всех областей — от развития кадрового резерва и методов работы с клиентами до рекламной кампании с многомиллионным бюджетом. Возможно, вы видели эту рекламу: художественные фотографии, дополненные смелыми заголовками в формате вопросов. Типичный пример: «Как вы рулите бизнесом, если кораблем управляет искусственный интеллект?» Недавно я познакомился с автором этой кампании Джоном Рудаицки и узнал, что реклама — это только начало.

Рудаицки пришел на работу в EY, когда компания только выбрала новый слоган: «Совершенствуя бизнес, улучшаем мир». Руководитель компании Марк Уайнбергер видел в этой фразе не только обещание бренда клиентам, но и обращение к своим сотрудникам, которым, как и всем, важно знать, что их работа приносит пользу. Он хотел дать им понять: предоставляя квалифицированные консультации глобальным компаниям, они помогают им усовершенствовать управление — «совершенствуют бизнес». А поскольку в силу этого их клиенты могут достичь большего, получается, что EY одновременно «улучшает мир». В слогане укладывались сразу оба смысла. Рудаицки предстояло сделать большой следующий шаг — рассказать о том, как именно специалисты EY это делают.

Ответ он нашел в вопросах. В разговорах с людьми скоро стало очевидным, что выдающийся консультант не просто предлагает ответы на вопросы клиента или решения его проблем, он помогает ему прийти к новым, более удачным вопросам, которые, если на них удастся найти ответ, приведут к масштабным изменениям. «Каждая проблема, решенная клиентом, помогает миру стать лучше, — говорит Рудаицки. — Вопрос за вопросом, ответ за ответом мы строим и улучшаем мир».

Важно отметить, что, с точки зрения EY, успешная рекламная кампания должна не просто менять представление об организации на рынке, а оказывать влияние на подход сотрудников к работе. Марк Уайнбергер советует: «Вместо того чтобы указывать: “Сделайте то-то и то-то”, лучше сказать: “Вот результат, которого я хочу достичь. Как вы будете действовать, чтобы это получилось?” — и вступить в диалог». Он отзывается о собственном опыте: «Поразительно, насколько лучше идет проектная работа даже у молодых сотрудников, если задавать им вопросы, а не давать инструкции». Сотрудники переосмысливают работу и с клиентами. «Настоящая проверка эффективности нашей рекламной кампании, — рассуждает Рудаицки, — происходит, когда ее принципы непосредственно применяются на практике, чтобы помочь клиентам переформулировать их вопросы». Он привел несколько примеров «первопроходцев», устроивших новому обещанию бренда практическое испытание; в их числе Памела

Спенс, которая привлекла в ЕУ большой новый проект благодаря тому, что «клиент задал один вопрос, а она его переформулировала иначе и лучше».





От Innovation Realized, ежегодного выездного мероприятия для клиентов ЕУ, организуемого Гилом Форером[45] и его творческой командой (в сотрудничестве с С₂), буквально захватывает дух. Мультисенсорные пространства и мероприятия, такие как «шквал вопросов», способствуют появлению вопросов-катализаторов и идей по поводу ключевых глобальных проблем



В креслах на высоте в десять метров от пола лучше всего разговаривать о том, как преодолеть «стеклянный потолок» и обеспечить гендерное равенство в топ-менеджменте и советах директоров по всему миру



В Innovation Realized, и не только, ЕУ прилагает много усилий к тому, чтобы культивировать творческие условия, в которых любой желающий сможет научиться лучше задавать вопросы и сделать мир немного мудрее

И вы можете оказать подобное влияние на позицию окружающих. Попробуйте, например, сделать свой «ящик вопросов», как в школе Workshop, и в начале каждого совещания использовать его, чтобы настроить коллег шире смотреть на предстоящую работу. Или предложите ознакомиться со статьей, которая вряд ли встретилась бы вашим сотрудникам случайно, зато предлагает интересную аналогию или объясняет новую тенденцию. Организуйте визит на площадку клиента или пригласите в офис лектора. Или ведите дневник вопросов, как всю жизнь делает Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group, и с его помощью воодушевляйте общение. Какой бы стимулирующий прием вы ни выбрали, главное, подвести итоги его применения: «О чем нам говорит эта новая информация или точка зрения? На какие вопросы она нас наводит?»

Критически важно, чтобы сотрудники видели, что хорошие вопросы получают реальное развитие. Ведь их творческий вклад ничего не стоит, если в результате не происходит ничего нового. Следите, чтобы значительная доля вопросов, которые они поднимают, доходили до логического завершения — новых идей и реальных шагов, а когда эти шаги сделаны, обязательно отметьте, что возможность создать ценность открылась благодаря переосмысленному вопросу. Более того, всякий раз, говоря о каком-либо достижении, проследите его историю вплоть до вопроса, хорошим ответом на который оно стало, и старайтесь подчеркнуть в своем рассказе, почему именно этот вопрос стоило задать.

Показывайте своим примером, какого отношения к вопросам вы ждете. Одна моя подруга много лет была топ-менеджером в компании из списка Fortune 50, и мы часто обсуждали, насколько важно ставить свежие вопросы, чтобы прийти к более удачным ответам. Она многое сделала для того, чтобы обеспечить своим сотрудникам ощущение безопасности и стимулировать их задавать смелые вопросы. Но недавно она призналась, что, по ее мнению, она все-таки их подвела. «Я ставила вопросы таким образом, когда общалась с вышестоящими руководителями, но не считала, что так же следует поступать в присутствии рядовых сотрудников, — мне казалось, это будет воспринято как агрессия». Очевидно, ее руководство не так беспокоилось о том, чтобы показать, что вопросы допускаются и приветствуются; но она догадалась, что сдерживало ее не только отношение руководства. Не задавая вопросов, когда это было возможно, она не смогла своим примером показать команде, что менеджер должен сохранять свободомыслие и любопытство, и тем самым сократила пользу тех привычек, которые пыталась привить сотрудникам, — причем в период, когда компании требовался максимум творческого мышления.

Схожую тему затронул и Майкл Инсерра из ЕУ. Он заметил, что молодые сотрудники, как правило, «гораздо охотнее излагают свою позицию» — по крайней мере, поначалу. Проблема в том, что затем, выслушав их, «более опытные коллеги решают, где следует озвучить эти вопросы». Молодые сотрудники, естественно, замечают, что не все их вызовы системе получают развитие. «Я думаю, поэтому молодежь в итоге начинает колебаться: стоит ли делиться своими вопросами и сомнениями. Ведь они видят, что руководители тоже колеблются».

ИХ ВОПРОСЫ БУДУТ ДРУГИМИ

В каждом поколении прогресс обеспечивают прежде всего те, кому удастся сформулировать правильные вопросы для своей эпохи и сосредоточиться на них. Проблемы, волнующие нас сегодня, — не те, что занимали наших родителей, и не те, над которыми будут биться наши дети. Так что вместе с новым поколением тех, кто задает вопросы, мы выращиваем и новое поколение вопросов, которые они будут задавать. Какие-то из этих вопросов нам будет трудно воспринять как лучшие или как важное переосмысление того, что мы для себя уже приняли безоговорочно.

Мне всегда нравилось, как Антуан де Сент-Экзюпери отразил это противоречие в «Маленьком принце». Рассказчик извиняется перед читателями за то, что вычислил, что Принц прилетел с крохотного астероида В-612.

Я вам рассказал так подробно об астероиде В-612 и даже сообщил его номер только из-за взрослых. Взрослые очень любят цифры. Когда рассказываешь им, что у тебя появился новый друг, они никогда не спросят о самом главном. Никогда они не скажут: «А какой у него голос? В какие игры он любит играть? Ловит ли он бабочек?» Они спрашивают: «Сколько ему лет? Сколько у него братьев? Сколько он весит? Сколько зарабатывает его отец?» И после этого воображают, что узнали человека²².

Старшему поколению вопросы молодого поколения часто могут показаться неоправданными и ненужными. Именно поэтому так много детей растет в семьях, где пресекаются любые вопросы. И так много школьных систем и сообществ нацелены на то, чтобы заставить их молчать.

Я запустил собственную инициативу, призванную изменить отношение к вопросам в нашем обществе. Она называется «Проект 4-24». Без лишнего шума, но с большим упорством мы работаем над тем, чтобы в мире стало больше людей, которые каждые 24 часа уделяют четыре минуты тому, чтобы сосредоточиться на вопросах. Ограничение в четыре минуты я взял из упражнения «Шквал вопросов», которое мы рассматривали в третьей главе, ведь за это время можно немало успеть. Не обязательно каждый день выполнять именно это упражнение — еще лучше, если вы будете чередовать разные приемы и подходы к постановке вопросов. Четыре минуты в день за год складываются в целые сутки, отведенные на целенаправленное и творческое генерирование вопросов, — это не так много и не так трудно, особенно для того, кто уже настроен мыслить более творчески и искать свежие ответы для назревших проблем²³.

Если вопросов станет больше, если заговорят те, кто раньше не имел голоса, то намного больше появится и хороших вопросов, а от этого в конечном счете выиграют все. Будущее принесет новые проблемы и новые возможности, и какие-то из них вдохновят нас на перемены. А главное, мы должны принять, что самые серьезные мировые проблемы еще только предстоит решить, и успех зависит от того, будет ли каждое следующее поколение лучше задавать вопросы.

9

ПОЧЕМУ БЫ НЕ ВЗЯТЬСЯ ЗА ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ ЖИЗНИ?

Я писал песню Show Me — «Покажи мне» — как молитву Богу, как простые и честные вопросы о жизни, о смерти и о том, почему в мире столько страдания. Но постепенно я понял, что эти вопросы нужно обращать не только к Богу; что я должен задавать их другим людям и себе самому.

Джон Ледженд^[46]

К Гэри Слаткину вопрос, подаривший заряд энергии на два десятилетия прорывной работы, пришел в конце 1990-х. Он поселился в Чикаго, вернувшись в Америку после нескольких лет, проведенных в Африке в борьбе с распространением инфекционных заболеваний. К этому времени в самых неблагополучных районах Чикаго насилие с применением огнестрельного оружия стало рядовым явлением. Слаткин обратил внимание, что какие бы меры для борьбы с этим ни принимались, кровавую вендетту на улицах так и не удавалось остановить. Но однажды он подумал: быть может, проблема не в недостатках тех или иных мер? Быть может, стоит радикально пересмотреть саму природу этой проблемы? Что, если рассматривать насилие как медицинское, а не как социальное явление? Вдруг меры, которыми борются, к примеру, с холерой, помогут более эффективно повлиять на ситуацию?

Иными словами, что, если насилие с применением огнестрельного оружия в буквальном смысле заразно?

В области психологии трансформирующий вопрос прозвучал, когда Мартин Селигман стал президентом Американской психологической ассоциации. До 1988 года практически все дипломированные психологи сосредоточивались на том, чтобы бороться с истоками психических проблем и расстройств, полагая, что благополучие обеспечивается отсутствием этих негативных явлений. Речь Селигмана на ежегодном съезде ассоциации побудила его коллег пересмотреть ситуацию. Что, если, спросил он, для психического здоровья также важно присутствие позитивных факторов — критериев благополучия, которые можно выявить, измерить и культивировать? Иными словами, что, если психологи будут работать не со слабыми сторонами, а с сильными, не с негативом, а с позитивом?

Современное движение в защиту окружающей среды берет начало в вопросах, которые биолог Рэйчел Карсон после некоторых колебаний решила поднять публично. В 1950-е годы Карсон стала писать научно-популярные книги и статьи, чтобы познакомить широкую публику с чудесами океана. Но, собирая материалы для оптимистичных заметок о том, как работают экосистемы, она обнаруживала, что окружающей среде наносят большой урон пестициды, прежде всего ДДТ. В 1962 году она выпустила книгу «Безмолвная весна» — фактчек, в которой оспорила представление о том, что человек должен покорять природу с помощью достижений химии. «Как можно верить, что планета, на поверхность которой мы выливаем столько ядов, останется пригодной для жизни?» — спросила она. И еще: «Мы справедливо возмущаемся влиянием радиации на наследственность. Как тогда можем мы оставаться равнодушными к такому же воздействию химикатов, которые льем и сыплем повсюду?» Карсон любила использовать вопросы как риторическое средство; ее вопросы послужили катализаторами для действий миллионов людей.

Итак, есть более крупные, более важные, главные вопросы. Эта книга началась с наблюдения, что новые вопросы порождают (пусть и не всегда заметно) новые идеи, как в бизнесе, так и во множестве других областей. В этой книге я стараюсь донести до вас, что этому навыку можно научиться. И этот навык мы можем коллективно передать следующему поколению. Вот о чем эта, финальная глава: чтобы научиться лучше задавать вопросы, нужно в том числе выработать у себя способность и смелость формулировать большие, главные вопросы. Чем больше проблема или возможность, тем масштабнее ответа она требует и тем основательнее должен быть вопрос, который мы зададим.

СОЗДАТЬ БОЛЬШОЙ ВОПРОС

Одним большие вопросы удаются определенно лучше, чем другим. Пример, который сразу приходит в голову, — Илон Маск. При первой нашей встрече мы с ним беседовали о его необычном достижении — ему удалось создать сразу несколько успешных компаний в совершенно разных отраслях. Его первый стартап, Zip2, выпускал программы для веб-дизайна. PayPal оказывает финансовые услуги. Tesla производит автомобили. SpaceX строит многоразовые космические ракеты. The Boring Company занимается транспортной инфраструктурой. Как один и тот же человек ухитряется быть лидером сразу во всех этих областях?

Маск отметил два аспекта в своем подходе к проблемам в целом и намекнул еще на несколько секретов успеха. Первый аспект я упомянул еще в первой главе — «возвращение к началам» для поиска лучших решений. Это означает понимать, что применительно к каждой проблеме существуют накопившиеся за много лет убеждения, и воспринимать их критически, а не как нечто незыблемое. Второй аспект в том, что многие свежие идеи появляются в результате «перекрестного опыления» идей из разных областей знаний. «Многие люди, которые долго раздумывают над сложными проблемами в одной отрасли, никогда себя не спрашивают: “А есть ли способ применить эти решения в другой области?” А ведь это может привести к необыкновенным результатам».

Что же касается намеков, то кое-что интересное я почерпнул из ответов Маска на вопрос о Hyperloop. Маск сам удивился, что эта идея получила развитие, — ведь она началась со случайной фразы, которую он произнес на выступлении в Санта-Монике. «Я пытался объяснить, почему так сильно опоздал на собственный доклад, и сказал, что пора бы изобрести новые средства перемещения в пространстве, а заодно упомянул: “У меня, кажется, уже есть идея такого средства”». На самом деле это была еще даже не идея, а смутный намек на нее — о чем я упоминал выше. Маск просто поделился мыслью, которая возникла у него каким-то часом ранее. «Но интернет не оставил меня в покое. Меня все время спрашивали, что же это за идея. И я понял — придется над ней поразмыслить». По словам Маска, первая его концепция оказалась несостоятельной и ее пришлось переработать. Когда наконец сформировалось жизнеспособное решение, Маск изложил его в статье, написанной совместно с несколькими коллегами, опубликовал ее, поместил ссылку в Twitter и устроил пресс-конференцию на полчаса. Другими словами, громкий проект Hyperloop родился без лишнего шума. «Вот и все», — говорит Маск.

Хотя нет, погодите. Давайте чуть более подробно рассмотрим, что же произошло. Потому что вовсе не случайно один-единственный вопрос Маска так быстро получил развитие. Во-первых, Маск в очередной раз заострил внимание на масштабной проблеме. Он это понимает. «Я думаю, это признак того, что общество осознает: транспорт действительно пора радикально усовершенствовать, — рассуждает Маск. — Вероятно, поэтому вопрос и привлек столько внимания». И хотя он вовсе не пытался специально продвигать свой вопрос, он настолько зарядил энергией других людей, что они, в свою очередь, побудили его этим заняться. Герман Мелвилл объяснял в «Моби Дике»: «Для того чтобы создать большую книгу, надо выбрать большую тему»¹. То же самое касается и больших вопросов. Если вы ставите вопрос, бьющий в центр проблемы, которая многим знакома и многих беспокоит, вы можете оказать огромное влияние на людей.

Во-вторых, когда интерес уже возник и вопрос подхватило множество людей, Маск готов был серьезно им заняться. Он не сбросил его со счетов как пустую фантазию или оговорку и не стал (хотя имел полное право) оправдываться тем, что и так руководит двумя крупными компаниями. Он взялся за то, чтобы превратить вопрос в жизнеспособную, хотя и дерзкую идею — процесс, в котором предстояло задать еще много вопросов и найти еще много ответов.

В-третьих, комментарий Маска вызвал столь большой интерес, потому что предприниматель в прошлом не раз проводил в жизнь смелые идеи, порожденные вопросами. Он твердо убежден: чтобы браться за масштабные задачи, нужно зарабатывать кредит доверия. Этому он требует от окружающих. На вопрос о том, какие черты он ищет в сотрудниках, Маск ответил: «На самом деле меня интересует только опыт выдающихся достижений. Мне неважно, окончил человек университет или хотя бы школу, — главное, чтобы у него в послужном списке было решение сложных задач». Этому же он требует от самого себя. Он не предложит инвесторам вкладывать средства в то, что сам не проработал до такой степени, что удалось «разгладить все морщинки и получить результат, который можно производить в коммерческих масштабах и продавать по доступной цене». Такой кредит доверия добавляется к капиталу вопросов, о котором мы говорили в седьмой главе. Он складывается из вопросов, которые вы не только задаете, но и доводите до реального результата.

Наконец, капитал вопросов растет, когда видно, что человек хочет привлечь к своей миссии других. (Может быть, вы помните цитату Эли Визеля, с которой началась эта книга, о слове quest — «поиск приключений».)

В тот день Tesla как раз заняла первое место в одном из рейтингов, и в такой момент можно было бы порадоваться успеху и победе над конкурентами. Но Маск говорил об удовольствии влиять на конкурентов:

Tesla на самом деле заставила автомобильную индустрию заново обратить внимание на электромобили. Ведь крупнейшие автопроизводители отказались от электромобилей после того, как требования калифорнийского законодательства к снижению вредных выбросов смягчились. General Motors отозвала и уничтожила большинство EV1; разрабатывать новые модели электромобилей было невыгодно. Но тут появились мы и выпустили Roadster. Это побудило GM создать Volt. А когда GM анонсировала Volt, то Nissan решила выступить со своей Leaf. Так что мы запустили эффект домино — переход на электромобили начался, хоть и медленный. Но процесс пошел. По-моему, это самое главное.

Илон Маск из тех мастеров по решению проблем, кто ценит хороший вопрос. Он не раз упоминал о том, как впервые прочитал «Автостопом по Галактике»[47] Дугласа Адамса в четырнадцать лет и вынес оттуда «важную мысль, что очень часто ответ оказывается сложнее вопроса. А если вопрос сформулировать правильно, тогда ответ найти нетрудно». Мало кому в таком возрасте удается осознать, что точный ответ далеко не уведет. Сейчас выдающийся интеллект Маска служит тому, чтобы привлекать и порождать новые, лучшие вопросы — вопросы, которые разрушают предубеждения и направляют энергию в русло новых открытий. Почему у него это получается лучше, чем у других? Во многом потому, что он встал на этот путь еще в юности и не сходил с него.

УЧИТЕСЬ ЖИТЬ ВОПРОСАМИ

Райнер Мария Рильке в «Письмах к молодому поэту» как раз говорит о разнице между погоней за ответами и сосредоточенностью на вопросах.

Имейте терпение, памятуя о том, что в вашем сердце еще не все решено, и любите даже ваши сомнения. Ваши вопросы как комнаты, запертые на ключ, или книги, написанные на совсем чужом языке. Не отыскивайте сейчас ответов, которые вам не могут быть даны, потому что эти ответы не могут стать вашей жизнью. Живите сейчас вопросами. Быть может, вы тогда понемногу, сами того не замечая, в какой-нибудь очень дальний день доживете до ответа.

Эндрю Соломон в статье в New Yorker обратил внимание на этот пассаж: «Рильке высказывает прекрасную идею, но на самом деле все обстоит наоборот. Верить в ответы хорошо в начале жизненного пути, а вот к вере в вопросы, куда менее понятной, приходишь далеко не сразу. Чтобы больше узнать, нужно только усердие; чтобы принять, что вы никогда не узнаете всего, — большой труд. Уверенность в том, что вопросы драгоценны независимо от того, имеют они ответы или нет, — признак зрелого писателя, а не наивная удача новичка»².

Я не считаю, что Рильке неправ. Ведь он адресует эти строки «молодому поэту», вероятно желая поделиться мудростью, которую обрел, став зрелым писателем, а хотел бы иметь, будучи наивным новичком. Но я согласен и с наблюдением Соломона, что люди, как правило, «живут вопросами», достигнув зрелости. Я сам видел тому немало примеров, беседуя с людьми, у которых за плечами долгая и успешная карьера.

Полагаю, что многие из них задаются большими вопросами в тот период, когда профессионально уже состоялись: не только стали высококлассными специалистами, но и гораздо глубже задумываются о своей деятельности, становящейся частью их личности. Они размышляют о более масштабных явлениях, составной частью которых выступает их работа. В шестой главе мы говорили о Тони Пьяцца и его огромном опыте переговорщика. После тридцати трех лет профессионального совершенствования он признается: «Я довольно поздно понял, чем хочу заниматься, когда вырасту, — мне интересно взять опыт разрешения деловых споров и немного дополнить его, чтобы использовать для улаживания конфликтов с применением насилия, вплоть до вооруженных противостояний». Он создал некоммерческую организацию, чтобы исследовать возможности своих приемов для «урегулирования других видов споров».

Основатели Handspring Puppet Company, создавшей легендарный спектакль «Боевой конь», покоривший Лондон и Бродвей, — прекрасный образец такой своевременной рефлексии. Для большинства театральных зрителей «Боевой конь» стал первым знакомством с творчеством Адриана Колера и Бэзила Джонса, но этот творческий дуэт ставил оригинальные и запоминающиеся спектакли с куклами начиная с 1980-х. «Боевой конь» ознаменовал для них более личную перемену. «“Конь” был первой пьесой за тридцать лет, в которой мы сами не выходили на сцену, — рассказал Джонс. — В тот момент совпали два обстоятельства: первое — мы писали книгу о нашей работе, второе — впервые выступали режиссерами, а не актерами кукольного спектакля. Нам вдруг пришлось глубоко задуматься о том, что мы делаем и почему, и ответить на вопрос: “Почему именно куклы?”»

Джонс со смехом признается, что раньше никогда не размышлял об этом.

Меня он раздражал, как танцора, наверное, раздражает вопрос журналиста: «Почему вы танцуете?» — «Работа у меня такая». Но на самом деле это очень хороший вопрос, потому что нам пришлось задуматься: «А что особенного дает использование кукол на сцене?» Теперь мы об этом написали и сами гораздо лучше стали понимать, что особенного в нашем деле, и готовы проповедовать эту идею. Потому что я считаю, это необыкновенный молодой вид искусства, способный на мощнейшее воздействие, который остается при этом практически невидимым.

В частности, Джонс отмечает, что с помощью кукол удается отразить на сцене те элементы повседневной жизни, которые исторически «оставались за рамками драматического канона». Поскольку невозможно было требовать, чтобы дети и младенцы, не говоря уже о животных, ежедневно выходили на сцену и исполняли свои роли, драматурги часто исключали из сюжета таких персонажей. Еще один сильный эффект от кукол в театре — куклы могут служить «эмоциональными протезами». Человеку, пережившему эмоциональную травму, «легче обсуждать эту травму через посредство такого “протеза”, чем говорить о своем опыте напрямую, — замечает Джонс. — Например, о том, как это тяжело и больно, когда отец сидит в тюрьме и что это для вас значит. С куклами это менее болезненно».

Сквозь все творческие проекты Колера и Джонса проходит одна тема. От работы с детьми из поселков для чернокожих в Южной Африке, где еще свежа память об апартеиде (они сами выросли в таком поселке), до спектаклей, где главными действующими лицами становятся животные, Колер и Джонс приносят дар речи тем, кто принужден молчать. Я не был удивлен, когда узнал, что они основали Handspring Trust for Puppetry Art — некоммерческую организацию, которая занимается поиском, обучением и продвижением молодых артистов-кукловодов из сельской местности и поселков в окрестностях Кейптауна, недалеко от фабрики, где изготавливаются театральные куклы. И я не удивлен, что творческая компания Колера и Джонса выросла до двух десятков постоянных сотрудников помимо множества кукловодов. Когда вы задумываетесь о масштабных вопросах, ответом на которые становится ваша деятельность, естественно, что и ее масштабы увеличиваются.

ДОРАСТИ ДО ЦЕЛОСТНОЙ КАРТИНЫ

Колер и Джонс стали задумываться над более масштабными вопросами о смысле своей работы после того, как взяли на себя руководящие роли; это не редкость. Точнее, не редкость среди тех, кто успешно справляется с ролью лидера. Причиной неудач часто оказывается то, что руководитель «не дорастает» до того, чтобы уделять должное внимание вопросам (а не ответам), на которых должна сосредоточиться организация. Пожалуй, неслучайно, что идейными вдохновителями и лидерами-визионерами обычно оказываются предприниматели, в особенности такие, которых Ewing Marion Kauffman Foundation называет высокоэффективными предпринимателями: это люди, умеющие воспользоваться технологическими достижениями и создать решения, переворачивающие отрасль. Стив Джобс, Робин Чейз (Zipcar), Энн Вожицки (23andMe), Диана Грин (VMware), Джефф Безос (Amazon) и другие — все они начинали с того, что ставили острые вопросы, обладая для этого капиталом вопросов.

В некотором смысле интереснее наблюдать за тем, как человек, который унаследовал руководящую роль, приходит к тому, что требуется уже не давать умные ответы, а ставить умные вопросы. Меня особенно впечатляет пример Эбигейл Джонсон, CEO Fidelity Investments. Мне удалось познакомиться с культурой постановки вопросов, которую она прививает в своей организации: Fidelity воспользовалась моим упражнением «Шквал вопросов» наряду с другими методами выявления сложившихся предубеждений. Джонсон убеждена в том, что роль вопросов необходимо подчеркивать на всех уровнях. Она отмечает, что в Fidelity это не происходит само собой. «На протяжении своей истории наша компания была в основном ориентирована на действия, — объясняет она. — Мы выявляем проблему клиента, подтверждаем ее численными показателями и переходим к поиску решения. Трудно найти такой запас терпения, чтобы устраивать мозговой штурм и обсуждать потребности клиента в целом, когда перед нами конкретная проблема, решением которой надо заниматься». Однако, отмечает она, «процесс постановки вопросов помогает убедиться, что не упущена ни одна фундаментальная проблема, которая может оказывать влияние на удовлетворенность клиента».

Одна из задач Джонсон, как она это видит, — готовить почву для того, чтобы другие мыслили шире и приветствовали творческие вопросы от коллег. Много внимания она уделяет атмосфере психологической безопасности. «Одна из моих функций — создавать атмосферу поддержки, чтобы лидеры Fidelity спокойно и уверенно задавали вопросы о нашей стратегии, корпоративной культуре и клиентах». Крайне важно, отмечает она, «чтобы каждый понимал — мы не ищем виноватых. Цель вопросов-катализаторов не в том, чтобы найти, из-за кого произошла та или иная ошибка или нарушение. Вопросы нужны для того, чтобы копнуть глубже верхнего, видимого пласта и дойти до коренных проблем».

Джонсон понимает, что в силу должности несет самую большую в компании ответственность за то, чтобы озвучивать вопросы, которые должны вдохновлять на лучшие идеи. В результате тщательных размышлений она выделила четыре приоритетные области для вопросов. Первая — это тенденция к снижению цен и доходов в отрасли инвестирования. Что работает, а что нужно усовершенствовать или изменить? Второе — это необходимость в большей скорости и гибкости. «Время крупномасштабных и чрезмерно сложных проектов, которые растягивались на много лет, миновало», — говорит Джонсон. Как быстрее реагировать на перемены, корректируя курс при помощи обратной связи от клиентов на всех этапах? Третье — это постоянные изменения норм и правил в отраслях и на рынках, где работает Fidelity. Как нам предугадывать удовлетворенность клиентов, готовиться и адаптироваться к ней, чтобы не только выполнять все нормы, но и обеспечивать высокие показатели по этому параметру? Четвертое — это влияние демографических изменений. Например, чем отличаются ожидания миллениалов и представителей поколения X как клиентов и как сотрудников?

У руководителя в компании такой величины, как Fidelity, огромный объем работы, а самое сложное в ней — это понять, как распределить свое отнюдь не бесконечное время и внимание. Где удастся оказать самое большое положительное воздействие на будущее компании? По моим наблюдениям, успех или неудача топ-менеджера измеряется тем, удавалось ли ему за время нахождения в должности замечать моменты, когда необходимы большие перемены (то, что Энди Гроув из Intel назвал «точками перегиба»), и направлять подконтрольные ему ресурсы на обеспечение трансформации. Короче говоря, задавал ли он правильные вопросы.

Время покажет, на правильных ли четырех областях сосредоточила усилия своей компании Эбби Джонсон; на мой взгляд, в ее вопросах обеспечивается баланс открытости и концентрации на конкретной работе, которую надо выполнить. А в целом я полностью согласен с тем, как она воспринимает свои обязанности CEO и определяет приоритеты своего внимания. Она не упускает из виду угрозы, естественным образом присущие «неизвестным неизвестным» в отрасли, где работают Fidelity и ее конкуренты, и создает условия, которые позволяют раньше прийти к нужным вопросам и нужным ответам.

КОГДА ВОПРОСЫ СТАНОВЯТСЯ ПРОФЕССИЕЙ

В 1994 году у Питера Диамандиса была проблема: он страстно мечтал побывать в космосе. Но летать в космос могли только профессиональные астронавты, а Диамандис астронавтом не был. Он попытался начать свой бизнес по запуску спутников вместе с другом и деловым партнером Греггом Мариньяком, но и здесь об успехах не было и речи. Казалось, его мечте не суждено сбыться.

Но как-то раз Мариньяк увидел в книжном магазине The Spirit of St. Louis — знаменитую книгу Чарльза Линдберга о его легендарном трансатлантическом перелете — и купил ее в подарок Диамандису, чтобы вдохновить того не бросать обучение в летной школе. Диамандис до этого знал о Линдберге только то, что в 1927 году тот первым совершил беспосадочный перелет из США в Европу. Но из книги он выяснил, что за это достижение была назначена денежная награда: владелец нескольких нью-йоркских гостиниц Реймонд Ортейг учредил приз в 25 тысяч долларов, и внушительная по тем временам сумма побудила многих пилотов рискнуть.

У Диамандиса сразу возник вопрос: «А почему бы не учредить приз за полет в космос?» Может, именно этого не хватает растущему сообществу космических предпринимателей — всех тех частных инициатив, обладающих возможностями, которые можно было бы применить к миссии отправить в космос клиентов, готовых за это платить. Так появился фонд XPrize. Буква «X» в названии первоначально была временной — ее должно было заменить имя спонсора, которого искали Диамандис и его небольшая команда, продвигавшая идею. В конечном счете большую часть финансирования взяли на себя Ануше и Амир Ансари, и приз получил название Ansari XPrize — рабочее название к тому времени уже получило широкую известность, и «X» решили сохранить. Буква перешла и в наименования следующих проектов: успех первого конкурса вдохновил Диамандиса и его команду воспроизводить эту модель поощрения и далее. Она сама по себе породила вопрос: «Какие еще масштабные задачи современности сейчас близки к решению, и не хватает только духа состязательности, чтобы вдохновить людей на свершения?»

Возможно, вы помните, чем закончился первый конкурс XPrize. Он был объявлен в 1996 году, а уже через восемь лет награда в 10 миллионов долларов нашла победителя — космический аппарат SpaseShipOne, который сконструировал авиаинженер-новатор Берт Рутан, а профинансировал один из основателей Microsoft Пол Аллен, выполнил условия конкурса: созданный негосударственной организацией многоцветный пилотируемый аппарат, способный перевезти до трех пассажиров, в течение двух недель осуществил два суборбитальных полета.

Это событие широко освещалось в СМИ, но с подробностями я познакомился, только когда посетил штаб-квартиру XPrize в Калифорнии благодаря любезному приглашению Киана Гохара, с которым мы познакомимся за несколько лет до этого на курсах фотографии³. Повсюду в помещении были сувениры, напоминавшие о призах, назначенных и выигранных: за «исследование Земли, исследование океанов, энергетику, охрану окружающей среды, образование. Все области, где была возможность решить масштабные проблемы с помощью такого обращения к массам». Недавно, например, очередной XPrize получила команда специалистов в области медицины. Гохар отмечает, что «самое замечательное в этой команде — это пятеро братьев и сестер, которые начинали с экспериментов в подвале своего дома». Они получили Qualcomm Tricorder XPrize — название было позаимствовано у медицинского устройства, которым пользовался доктор Маккой в фантастическом сериале «Стар Трек» 1960-х годов. «Мы спросили себя: как нам создать портативное и простое в использовании устройство, которое позволит диагностировать серьезные заболевания и сделать доступ к медицинской помощи более простым?» Было очевидно, какую пользу такое устройство принесет в отдаленных местностях, да и там, где имеются учреждения здравоохранения, — например, если кому-то потребуется поставить срочный диагноз среди ночи. Приз был объявлен в 2012 году, вручен в 2017-м, и, если разработанное победителями устройство получит одобрение Управления по санитарному надзору США, в перспективе поступит в продажу.



Успех SpaceShipOne вдохновляет всех в XPrize не останавливаться на достигнутом



Вход в уникальное пространство XPrize Science Fiction Advisory Council. На заднем плане мой проводник Киан Гохар



В центре экспозиции копия реквизита из «Стар Трека» — медицинский трикордер, вдохновивший на награду Qualcomm Tricorder XPrize

Благодаря этому визиту я осознал, что Диамандис и его команда профессионально задают большие вопросы. Их организация создана именно для этой цели, и они заботятся о том, чтобы делать это как можно лучше. Например, интересная сторона их работы — встречи с советом писателей-фантастов, которые «помогают придумывать, каким может быть будущее», и искать «творческие идеи, которые по-настоящему вдохновляют». Раз в год проходят «саммиты визионеров», где люди с большим капиталом вопросов (такие как Джеймс Кэмерон, Ларри Пейдж, Ануше Ансари, will.i.am) встречаются с попечительским советом XPrize и обсуждают два главных вопроса: «Какие масштабные проблемы в мире нам стоит попробовать решить?» и «Как для этого можно использовать нашу модель поощрения?» Они составляют дорожные карты для главнейших задач современности. На данный момент это борьба с изменением климата, экологичное жилье, предоставление доступа к образованию и пилотируемый полет на Марс. Дорожные карты, по сути, разбивают эти огромные вопросы на ряд частных, решение которых можно поощрять промежуточными призами. Найти, в какой момент и за что именно назначить награду, — это, на мой взгляд, самая сильная компетенция фонда XPrize. Во-первых, нельзя сильно ограничивать решение, заранее формулируя условия слишком конкретно; во-вторых, идея должна представляться и участникам, и спонсорам достижимой в разумные временные рамки; наконец, величина приза должна быть достаточной, чтобы мотивировать великие умы приложить свои таланты именно в этом направлении. Разумеется, критерии победы должны быть однозначно ясными и объективными. Например, приза Tricorder удостоивалось первое устройство, которое диагностирует десять распространенных заболеваний с такой же точностью, как консилиум из пятнадцати дипломированных врачей.

Можно сказать, что специализация XPrize — это мыслить грандиозными масштабами, и такая специализация не только у них. Более того, складывается целая отрасль, которая занимается критически

важным делом — постановкой вопросов-катализаторов. Такие компании, как InnoCentive и NineSigma, созданы специально для организации конкурсов с прямым финансированием, которые привлекают новаторов извне для научно-исследовательских разработок. Они тоже думают о том, как усовершенствовать процесс, и у них очень хорошо получается конструировать вопросы, обеспечивающие наиболее инновационные решения и привлекающие самый широкий круг участников.

К этой же отрасли — или, точнее будет сказать, экосистеме — я бы отнес медиалабораторию MIT. Мне посчастливилось работать буквально в двух шагах от этого известного центра инновационного системного мышления. В свой недавний визит туда я беседовал с директором Джоем Ито о проектах и миссии лаборатории. Если кратко, объяснил он, ее цель — «создать пространство, где мы постоянно задаем вопросы и обеспечиваем условия для случайных совпадений». В лаборатории заняты около восьмисот сотрудников, студентов и исследователей; Ито называет ее «маленьким ашрамом вопросов». Сравнение очень удачное; каждые полгода лаборатория проводит особые мероприятия для компаний-спонсоров, которые доверяют ей «изучать те области, которые иначе остались бы неизученными». Дважды в год «тысяча человек из корпораций приезжает сюда и включается в этот режим работы: исследование, открытость, эксперименты, — и у всех получается».

Здесь тоже очень хорошо подумали над тем, как лучше ставить масштабные вопросы. Центральное место в работе лаборатории занимает постоянный обмен мнениями между людьми, которые отвечают за воплощение решений в реальность, и людьми, которые хорошо знают теоретические и передовые возможности новых технологий. Быстрый переход к созданию моделей и прототипов — «демоверсий», как их всегда называли в лаборатории, — один из ключевых принципов ее деятельности, поскольку это способствует совместной работе междисциплинарных команд. «Если вы хотите создать робота-учителя, а у вас в команде теоретик педагогики, инженер-механик и программист, им трудно будет найти общий язык для теоретических обсуждений, — объясняет Ито. — Но сделайте наглядную модель робота — и у них сразу найдутся точки соприкосновения для дискуссии».

За более чем тридцатилетнюю историю медиалаборатории (ее основали в 1985 году Николас Негропonte и Джером Визнер) выработался ряд приемов и правил, позволяющих ей лучше задавать правильные вопросы. Расскажу здесь об одной организационной практике, которая мне особенно понравилась. Лаборатория регулярно объявляет вакансию на должность «профессора другого». В мире всегда есть талантливые ученые, исследующие большие вопросы, не укладывающиеся в рамки существующих научных дисциплин; если бы такому ученому требовалось указать в анкете свою специализацию, он мог бы отметить только пункт «Другое». По словам Ито, это не значит, что у них «нет» специализации — они «антиспециализированы». Эта вакансия сообщает обширному кругу ученых, которые хотели бы сотрудничать с медиалабораторией MIT: «Если вы можете заниматься своим делом где-то еще, эта вакансия не для вас. Если вы можете получить финансирование на свое занятие где-то еще, эта вакансия не для вас».

Появление таких институтов, как медиалаборатория, фонд XPrize, многочисленные краудсорсинговые платформы для инноваций, филиал Google, занятый «полетами на Луну» (тоже, что интересно, носивший название «X»), — это вдохновляющая тенденция. Такие организации ставят высокую планку искусству и науке задавать большие вопросы и одновременно демонстрируют миру, на что такие вопросы способны.

О БОЛЬШИХ СОЦИАЛЬНЫХ ВОПРОСАХ

Это справедливо и для так называемого социального предпринимательства, подъем которого наблюдается в последние два десятилетия. Предприниматели, которые больше заботятся о том, чтобы внести вклад в благополучие общества, чем получить прибыль, выводят на первый план многие наиболее актуальные сегодня социальные вопросы и привлекают к ним большое количество людей.

Я много лет знаком с Марком Руисом и Риз Фернандес-Руис, социальными предпринимателями, которые научились «жить вопросами» с ранних лет. Риз — основатель и идейная вдохновительница Rags2Riches, предприятия, дающего возможность кустарям на Филиппинах зарабатывать производством одежды, аксессуаров и предметов для дома, выводя их товары на глобальный рынок. С раннего детства Риз остро реагировала на несправедливость, которую видела вокруг, и ее желание поддержать мелких продавцов и производителей, обеспечив им равные возможности, понятно. Но она отмечает, что свою роль сыграло и ее стремление задавать вопросы. Однокурсников Риз по университету, как и ее, удручала бедность, но «некоторые говорили себе, что да, многие бедны, но потому, что недостаточно усердно работают». Риз же не могла этого принять и задумалась: «Если устранить препятствия и обеспечить всем равные возможности, тогда будет видно, действительно ли тот или иной человек беден, потому что не прилагает усилий». Риз вспоминает: «У меня не было предубеждений относительно бедняков — я всегда спрашивала: “Почему они так живут? Как они отреагируют, если мы создадим такие-то условия?”»

Инстинкт задавать вопросы помог ей не сдаться, когда воплощение ее проекта потребовало гораздо больше времени, чем она представляла. «У нас ушло около четырех лет, чтобы заслужить доверие мастеров-кустарей, — рассказывает она. — А когда ты хочешь сделать что-то хорошее, это обескураживает: “Ах, почему они мне не доверяют? Ведь я хочу для них сделать как лучше. Почему они не идут навстречу?”» Но это непродуктивные вопросы, подчеркивает она. «Стоит спрашивать вот о чем: “А что им пришлось пережить? Почему они не готовы никому доверять?”» Такая позиция помогла ей осознать, что недоверие, копившееся на протяжении поколений, невозможно победить за год. «Это вопросы определили и по сей день определяют, чем занимается проект Rags2Riches. Если бы я спешила с выводами, мы бы не достигли того положения, которое занимаем сейчас».

Марк также создал социальное предприятие, примерно в тот же период и тоже руководствуясь стремлением обеспечить равные возможности, но в розничной торговле. Он работал в Unilever и, изучая каналы маркетинга, начал общаться с владельцами «сари-сари» — маленьких универсальных магазинов районного масштаба, которых на Филиппинах насчитывается около полумиллиона. «Когда я обратил внимание на такие магазины, у меня возник вопрос: почему их так много? И почему лишь немногим из них удастся развиваться?» — вспоминает Марк. В то же время он видел, как Unilever работает с крупнейшими клиентами, такими как сеть Walmart, и это навело его на следующий вопрос: «Как мы можем дать этим маленьким магазинчикам то же, что крупнейшим клиентам: такую же заботу, такое же внимание, такую же энергию?» Сейчас он называет эти вопросы формирующими: именно они побудили создать Narino — некоммерческую организацию, призванную «мобилизовать маргинализированный сектор микроретейла “последней мили” в филиппинской экономике». Цель деятельности этой организации — предоставить мелким розничным торговцам преимущества эффективных каналов дистрибуции и стратегий развития бизнеса, которые раньше были доступны только крупным ретейлерам.

В Марке и Риз меня восхищает то, что они не просто умеют ставить большие вопросы, но и делают это осознанно. Например, когда я спросил Марка, дополняют ли друг друга их усилия, он сказал, что сам склонен задавать более «холодные и логические» вопросы о том, как можно усовершенствовать практическую деятельность, а Риз ближе вопросы, опирающиеся на эмоциональный интеллект. Он всегда задается вопросом, как Narino может помочь увеличить прибыль владельцам магазинов, многие из которых — матери, старающиеся прокормить семью. «Но Риз на этом не останавливается, она интересуется ценностями сообщества, с которым работает, и думает об улучшении благосостояния в целом, а не только материального положения». У Rags2Riches, отмечает он, «программа, нацеленная на повышение качества жизни». «Я бы такого никогда не придумал, — признается Марк, — если честно, у меня не тот склад характера. А вот у жены как раз тот».

Я понимаю, что опыт Марка и Риз лишь небольшой фрагмент огромного и динамичного мира социального предпринимательства, но это наглядный пример работы с большими вопросами.

Социальное предпринимательство крепнет по мере того, как у людей развиваются навыки ставить все более масштабные вопросы. Становится все больше тех, кто хочет и может браться за подобные задачи, и тех, кому в жизни нужна высокая цель. Подобно Марку, они смотрят вокруг, на свою работу, где успех понимается в узких рамках, и спрашивают себя: «Неужели это все?» Они смотрят на коллег, у которых способность задавать вопросы не стимулируется, а подавляется окружающей обстановкой, и спрашивают себя: «Разве так я хочу жить?» Но теперь они не останавливаются на вопросах, повергающих в уныние. Они не соглашаются «жить в тихом отчаянии». Они обращают свои сомнения в твердую решимость и прокладывают путь к ответам, заряжающим энергией.

БОЛЬШОЙ — ЗНАЧИТ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ

Большие вопросы можно назвать фундаментальными — и это, пожалуй, будет точнее. Наиболее значимые вопросы, способные принести масштабные изменения, — это вопросы, которые обращаются к началам, к первым принципам. Если их понимать в таком ключе, становится понятно, что не все большие вопросы будут глобальными. Они могут быть трансформирующими — на уровне одного сообщества, одной компании или даже одной личности.

Джоан Ларовер работает кардиологом в детской больнице Бостона; это призвание составляет смысл ее жизни. Но на заре карьеры она также участвовала в создании фонда Virtue Foundation, оказывающего гуманитарную помощь в разных странах мира. Идея фонда появилась, когда Ларовер поняла, что медикаменты и другая гуманитарная помощь не доходят до тех областей, где они особенно нужны: помощь, как правило, сосредоточивается в крупных городах, куда ее доставляют из других стран, в то время как жителям отдаленных и сельских местностей не достается почти ничего. Решение, найденное Ларовер и Эбби Элай, вместе с которой они основали фонд, состояло в том, чтобы получить детальную информацию о проблемах и обозначить территории, особенно нуждающиеся в помощи, и отправлять ее адресно.

Это огромный труд на благо мира, но Ларовер признается, что считает это и трудом на благо своей души. Много лет назад она поняла, что успеха в материальном мире и на условиях этого мира ей недостаточно. Учитывая, что она верит — наша действительность не исчерпывается лишь материальным уровнем, — трансформирующим для Ларовер стал вопрос: «Куда ведет меня жизненный путь?» На первый взгляд вопрос скорее духовный и философский, но он одновременно выступает управляющей силой в ее работе и повседневной жизни. «Когда начинаешь так жить и так мыслить, то стараешься это защитить, подкрепить и отстоять, развивать это в себе с каждым шагом, — объясняет Ларовер. — И тогда любое свое действие, любое общение рассматриваешь с этой позиции: “Полезно ли это моей душе? Приближает ли это меня к тому, чтобы стать таким человеком, каким я хочу быть?”»

Я сразу подумал о вопросе Ларовер, когда узнал об инициативе Опры Уинфри: она объявляла 2018-й «годом большого вопроса». Что это значит? «У каждого человека есть свои большие вопросы, на которые, кроме него, никто не ответит, — объясняла Уинфри. — И в этом году мы поставим двенадцать таких вопросов, по одному в месяц. Это вопросы, которые я глубоко обдумывала и нашла на них свои ответы. Но я знаю, что эти ответы не останутся неизменными и будут развиваться»⁴. Уникальный личный бренд Опры позволяет ей затронуть сразу многие аспекты в жизни ее зрителей: от сложностей в личных взаимоотношениях и проблем со здоровьем до интереса к национальным и международным политическим вопросам, от выбора книг для книжного клуба до инвестиционных решений.

Пожалуй, неудивительно, что для Опры вопросы имеют такое значение. Она еще в молодости начала брать интервью у известных людей в прямом эфире, а всего на ее счету на данный момент (я пишу это в начале 2018 года) 4589 выпусков телешоу и более 37 тысяч бесед один на один в прямом эфире. «Из многолетнего опыта интервью я вынесла один важный урок: для того чтобы получить нужные ответы, надо задавать правильные вопросы». Возможно, она задала больше всех вопросов на свете. Но

я полагаю, что она призывает зрителей задуматься над главными вопросами своей жизни еще и потому, что однажды переосмыслила так собственную жизнь. Опра говорит, что книга Гэри Зукава «Обитель души»[48] стала для нее настоящим открытием. «Глубже всего меня затронула глава о намерении, — пишет она в предисловии к юбилейному изданию этой книги. — До этого я страдала от желания всем угодить. ... Я была рабой чужих потребностей, нужд и желаний. Я говорила “да”, когда всеми силами хотела сказать “нет”». А затем она поняла: «Со всеми этими просьбами ко мне обращались из-за моего намерения нравиться. ... Это было озарение! Как только я изменила свое намерение и решила, что впредь буду заниматься тем, чем хочу и на что считаю правильным тратить время, — все сразу изменилось»5.

С тех пор, говорит Опра, она взяла за правило спрашивать у каждого гостя своего ток-шоу: «Чем вы руководствуетесь в жизни?» Ответ на этот вопрос определяет для нее, о чем спрашивать героя дальше. Вероятно, многим ее гостям впервые пришлось задуматься над таким вопросом, и они от этого только выиграли. Теперь Опра адресует этот вопрос всем своим зрителям, потому что знает по своему опыту: простой вопрос способен привести к большим переменам. «Задавайте правильные вопросы, и ответы обязательно дадут о себе знать».

Кто-то из нас чаще задает большие вопросы, кто-то — реже, но каждый может научиться этому и ставить еще более масштабные и важные вопросы. Когда мы начинаем спрашивать более осознанно, то получаем возможность направить усилия на самые главные проблемы.

Среди них, вероятно, окажется и вопрос о смысле вашей жизни. Никто не хочет оказаться в числе людей, которые, по выражению Джоя Ито, «годами работают на износ и вдруг, когда выдается момент передохнуть и стать немного осознаннее, понимают, что шли по ложному пути». Чтобы этого не случилось, он советует: «Думаю, важно регулярно проверять, действительно ли вы заняты тем, что для вас значимо». А научившись чуть лучше задавать вопросы, вы сможете взяться за более глобальные проблемы.

В идеале, если сосредоточиться на том, чтобы находить правильные вопросы, а не только лучшие ответы, в жизни будут и первые, и вторые. Риз Фернандес-Руис говорит: «Вопрос, которым я руководствовалась в жизни, с годами менялся и развивался. Я начинала с конечных и ограниченных во времени целей — “вывести из нищеты пятьсот человек”, — и это было прекрасно. Но я поняла, что такие цели должны быть вехами, а не смыслом моей жизни. Сильные вопросы призваны быть долгосрочными, всегда актуальными и способными пережить любые проблемы, преграды, разочарования и неудачи».

ЭПИЛОГ О ЧЕМ ВЫ СПРОСИТЕ СЕБЯ?

Вопросы, которые человек задает сам себе, по меньшей мере помогают лучше увидеть окружающий мир, а затем и понять других.

Джеймс Болдуин

Я убежден, что у каждого из нас есть ключевые вопросы, которые ведут нас по жизни, осознаем мы их или нет. Это глубоко укоренившиеся вопросы, которые мы ставим перед собой в надежде совершенствоваться. Я много раз слышал об этом от людей, которые по той или иной причине стремились глубже понять свою мотивацию. Тем, кто посвятил время размышлению о смысле своей жизни, часто удается его сформулировать в виде яркого лозунга или декларации о намерении.

Иногда встречаются очень творческие формулировки. Мне очень нравится пример, о котором рассказывает писатель Роберт Фулгам. Он однажды участвовал в двухнедельном культурном семинаре на Крите, организованном Александром Пападеросом — человеком, лично приложившим огромные усилия, чтобы заново выстроить хорошие отношения между своей страной и Германией после ужасов Второй мировой войны. Семинар так вдохновил Фулгاما, что в конце последней сессии, когда Пападерос спросил: «Есть вопросы?» — Фулгаму показалось правильным спросить: «Доктор Пападерос, в чем смысл жизни?» Пападерос не стал смеяться над вопросом, который многим показался бы банальным и риторическим. И у него был ответ на этот вопрос — по крайней мере, он нашел такой ответ для себя. Внимательно посмотрев на Фулгاما, чтобы убедиться, что тот спрашивает всерьез, Пападерос достал свой бумажник, вынул из него зеркальце и спокойно начал объяснять:

Когда я был маленьким, шла война. Мы были очень бедны и жили в глухом горном селении. Однажды я нашел на дороге осколки зеркала — там разбился немецкий мотоцикл.

Я хотел найти все осколки и сложить зеркало, но это мне не удалось, так что я забрал с собой только один осколок, самый большой. ...Я начал с ним играть и, к своему восторгу, обнаружил, что с помощью зеркала могу направить свет в темные места, которые никогда не освещало солнце: в ямы и щели, в шкафы, в углы. Я придумал себе игру: направлять свет во все самые недоступные точки.

...Когда я вырос, то понял, что эта игра еще и метафора того, что мне под силу в жизни. Я осознал со временем, что я не свет и не источник света. Однако свет — свет истины, понимания и знания — все равно есть в мире, и многих темных мест он сможет достичь, только если я его буду отражать.

Я осколок зеркала; я не знаю, как выглядело зеркало целиком и какой было формы. Но и с тем, что у меня есть, я могу отразить свет и направить его в темные углы мира, в мрачные закоулки в сердцах людей и, может быть, что-то изменить к лучшему. Может быть, кто-то еще со мной согласится и начнет поступать так же. Вот чем я занимаюсь. Вот в чем смысл моей жизни.

Обретение этого понимания помогло Пападеросу жить осмысленно. Каждый день приносил с собой вопрос: «Какой сегодня я найду мрачный угол, которому не хватает света, и как я буду его освещать?» Так он пришел к колоссальному ответу, что нужно объединить усилия с Иринеем, епископом Критским, и создать академию, которая будет нести дух согласия и примирения. Именно в ней и проходил семинар, на котором присутствовал Фулгам. И этот смысл каждый день подсказывал Пападеросу маленькие ответы вроде решения поделиться своей историей с Фулгамом¹.

По-моему, чудесно, когда человеку еще в юности удается найти и сформулировать тот самый вопрос, который поведет его по пути открытий в жизни. Это получилось у Стива Джобса, и он рассказывал об этом, выступая перед выпускниками Стэнфорда в 2005 году: «В семнадцать лет я где-то вычитал фразу: “Если каждый день жить, как будто завтра не проснешься, рано или поздно обязательно окажешься прав”. На меня это произвело глубокое впечатление, и с тех пор я вот уже тридцать три года смотрю каждое утро в зеркало и спрашиваю себя: “Если бы сегодняшний день был последним в моей жизни, стал бы я делать то, что собираюсь сегодня делать?” И если я много дней подряд отвечал себе “нет”, это означало, что пора что-то менять».

Лиор Див рассказывал мне: «Я очень-очень рано понял, что мне нужно быть счастливым, потому что просто довольным жизнью я не буду никогда. Что бы я ни делал, мне нужно видеть границы, которые я могу сдвинуть или преодолеть. Могу я приложить чуть больше усилий и добиться чего-то большего, чем достиг до сих пор? Это мой внутренний девиз».

Сара Блейкли, основатель и CEO Spanx, вспоминает, что в детстве отец часто спрашивал ее за обедом: «Что у тебя не получилось на этой неделе?» Он поощрял Сару и ее брата больше рисковать, и она

считает это «подарком», потому что благодаря этому усвоила: не результат — это не неудача. «Неудача — это не пытаться». (Отец Тиффани Шлейн преподавал ей похожий урок, который она до сих пор вспоминает с благодарностью: «Если ты не живешь на грани, значит, занимаешь слишком много места».) Блейкли старается привить отцовский вопрос всем, кто работает в Spanx: «Благодаря ему я не боялась пробовать новое и расправлять крылья».

Многие приходят к правильному вопросу, способному вдохновлять их всю дальнейшую жизнь, только после того, как вдруг осознают, что прежде руководствовались не тем вопросом. Уолт Беттингер, CEO Schwab, рассказал, как с ним это случилось в университете. Твердо вознамерившись стать успешным бизнесменом, он усердно изучал правила и формулы на занятиях по менеджменту и получал отличные оценки. На третьем курсе он даже записался на дополнительные курсы, чтобы окончить учебу раньше, и все равно остался отличником. Но последняя контрольная последнего занятия испортила ему средний балл. Это был курс бизнес-стратегии; занятия проходили дважды в неделю по вечерам, с шести до десяти, в дальнем крыле, и почти каждый раз после занятий студенты задерживались в здании еще на некоторое время, собираясь группками, чтобы вместе готовиться к коллоквиумам и контрольным.

На экзамене преподаватель раздал каждому по чистому листку. «Я научил вас всему, что вам нужно знать о стратегии, чтобы сделать первые шаги в реальном бизнесе, но ваш успех будет зависеть не только от этого». Он велел подписать листки, а потом ответить всего на один вопрос. «Как зовут женщину, которая делает уборку в этом крыле здания?» Молодой Беттингер выпучил глаза. Уборщицу он, конечно, видел: она заходила в аудиторию забрать мусор из корзин, мыла полы в коридоре, когда он стоял у автомата с напитками... Но говорил ли он с ней хоть раз?

Оказалось, что ее зовут Дотти, но узнал об этом Беттингер только после того, как получил за экзамен неуд. И этот урок он запомнил лучше, чем что бы то ни было из всего курса. Беттингер говорит, что ему было особенно стыдно потому, что он сам «из семьи таких Дотти» и должен был бы обладать теми ценностями, которые проверял преподаватель столь необычным экзаменом. Оглядываясь на свою долгую карьеру, Беттингер считает, что во многом обязан своим успехом тому, что тогда пересмотрел свое понимание, какими вопросами должен задаваться честолюбивый менеджер. Не «Как мне составить самую хитрую стратегию?», а «Кто все те люди, от которых зависит успех моей организации, и что им нужно, чтобы они максимально хорошо выполняли свою работу?»

Для меня «будильник прозвенел» после того сердечного приступа в 2014 году, о котором я упоминал в прологе этой книги. Теперь мне очевидно, что в месяцы, предшествовавшие кризису, я слишком много брал на себя: и интеллектуально, в плане объема работы, и эмоционально, и физически (в среднем два-три раза в месяц летал с континента на континент). Почему я довел ситуацию до такого? Я только позже понял: потому, что в раннем возрасте отдал свою жизнь на откуп не тому вопросу и пятьдесят лет ни разу не рассматривал его беспристрастно. Думаю, я не единственный, кто живет вот так, на автопилоте; ключевые вопросы часто вырастают из привычек, усвоенных еще в детстве.

К сожалению, многие дети выросли в такой обстановке, где кто-то из родителей или других близких членов семьи выступает жестоким и непредсказуемым источником психологического насилия, даже если никогда или почти никогда не прибегает к насилию физическому. Ребенок в такой ситуации обычно учится быстро считывать чужое настроение, отвлекать внимание, утешать других. Неудивительно, что мой ключевой вопрос — неосознанный, но определявший всю мою самооценку — звучал первоначально так: «Как сделать так, чтобы отец остался доволен?» Притом что я даже не замечал, что руководствуюсь этим вопросом, он со временем приобрел более общую формулировку, но не оставил меня и во взрослой жизни: «Как сделать так, чтобы все вокруг остались довольны?»

Согласен, требовать от себя, чтобы все вокруг были довольны, — это абсурдно и к тому же гарантирует стресс, который с годами только накапливается по мере того, как обязательств и взаимоотношений становится больше. Но чтобы изменить положение, нужно сначала осознать, что такой ключевой

вопрос существует, и затем придумать, чем его заменить. Как говорит психотерапевт Мэрили Адамс, «научиться задавать правильный вопрос все равно что разгадать шифр к изменениям». Мне наконец удалось это сделать (и я очень многим благодарен за помощь), и я сбросил камень с души. Теперь я руководствуюсь новым ключевым вопросом: «Как я могу прямо сейчас изменить жизнь этого человека к лучшему?» Может показаться, что он не так уж отличается от предыдущего, но в нем есть некая жесткость из лучших побуждений, которая способна рассердить и в то же время, если получится, изменить ситуацию к лучшему. Новый вопрос побуждает меня к такой доброте, которая не заставляет меня брать на себя ответственность за то, чтобы кто-то был доволен.

Наши ключевые вопросы — ни мои, ни ваши — не высечены в граните. Они могут меняться со временем, потому что меняются обстоятельства и появляются новые возможности. Я спросил Нандана Нилекани, держит ли он в голове такой вопрос, который подсказывает ему решения. Прежде чем ответить, он пояснил: «Мне в жизни довольно-таки повезло в смысле успешного бизнеса и тому подобного». Он имел в виду, конечно, свою роль в создании Infosys, компании, рыночная цена которой превышает теперь 34 миллиарда долларов. Таким же образом сложился и его правильный вопрос: «Учитывая мое уникальное положение и способности, что я могу сделать, чтобы максимально положительно повлиять на максимально возможное число людей?» Этот ключевой вопрос позволил ему внести огромный вклад в борьбу с неграмотностью. И благодаря этому же вопросу ему нетрудно было согласиться, когда премьер-министр Индии предложил ему возглавить инициативу по обеспечению удостоверениями личности всего населения страны².

Знаете ли вы свой ключевой вопрос? Заметите ли, когда его пора будет пересмотреть? И распознаете ли более хороший вопрос, если таковой появится? Главная идея этой книги: в определенных благоприятных условиях, как в работе, так и в частной жизни, хорошие вопросы рождаются чаще. Так что напоминайте себе о трех условиях их появления: неправота, дискомфорт и молчание. Погружайтесь в обстановку, где чувствуете себя неправыми, выходите из зоны комфорта, побуждайте себя к вдумчивому молчанию — и вопросы станут прибывать.

Любопытно, что эти же три условия на практике определяют мое увлечение фотографией; я взялся за камеру еще в молодости, чтобы снимать разные события и, может быть, подзаработать, но теперь понимаю, что это хобби принесло мне неожиданную пользу. Целенаправленное и сосредоточенное фотографирование не только создает условия для появления вопросов-катализаторов, оно само по себе постановка вопросов. Одной из самых интересных бесед при подготовке этой книги было интервью с Маркусом Лайоном, которого прославили проникновенные фотопортреты — от беспризорников в Южной Америке до членов британской королевской семьи и премьер-министров. В последние годы он также занялся фотоколлажами, в которых исследует тему урбанизации и массовой миграции. Как он сам говорит, своими крупноформатными произведениями о глобализации он стремится «провоцировать вопросы о самых больших изменениях в современном обществе».

Новый книжный проект Лайона, *Somos Brasil* («Мы Бразилия»), предлагает разнообразие ответов на вопрос, что такое быть бразильцем в начале XXI века. Сочетая поразительные снимки со звуковым сопровождением, которое активируется мобильным приложением, и настоящими индивидуальными картами ДНК, он рассказывает необычные истории сотен жителей Бразилии. Яркий пример — Мария да Пенья Майя Фернандес, о которой Лайон пишет:

Пока не появился закон имени Марии, женщины переносили побои и угрозы расправы за закрытыми дверями своих домов, не подозревая, что они жертвы преступления. Молчание семьи и соседей означало, что это жестокая норма жизни. Через десять лет после того, как был принят закон № 11340 — «закон Марии да Пенья», — атмосфера страха, боли и несправедливости изменилась, быть может, не так заметно, однако закон теперь на стороне миллионов женщин, и у них появился шанс начать новую жизнь. Многие решились заявить на избивавших их мужей и партнеров в полицию. Насилие над женщинами обсуждают в школах, на конференциях, в системе здравоохранения и в правительстве.

Сейчас биофармацевту Марии да Пенья Майе Фернандес за семьдесят; домашнее насилие оставило шрамы на ее теле и душе. Ее бывший муж, колумбийский учитель Марко Антонио Эредиа Виверос, дважды пытался ее убить: в первый раз он выстрелил ей в спину, и с тех пор она ниже пояса парализована; во второй раз он воспользовался электрическим током. Мария выжила и два десятка лет отдала тому, чтобы посадить бывшего мужа в тюрьму и бороться за права других жертв насилия, которых игнорируют. Она хочет, чтобы больше женщин поверили, что возможно общество, свободное от насилия, и чтобы больше людей к этому стремилось. Лайон рассказывает, что всякий раз, когда фотографирует кого-то из своих удивительных героев, чувствует своим долгом лучше рассказать его историю. «Если задать правильный вопрос, человек раскрывается, отдается настоящему моменту — и на снимке это всегда видно».

Я начал шестую главу с рассказа о моем друге Сэме Абеле и упомянул, что его уроки научили меня гораздо большему, чем просто лучше фотографировать. Отчасти я и до этого чувствовал, что моя работа и хобби взаимосвязаны. Во время учебы у Сэма я постоянно размышлял о том, как фотография соотносится со стремлением лучше задавать вопросы. Позднее мы с ним разработали общий курс для программы обучения руководителей в MIT «Лидерство и объектив: вопросы в кадре. Как раскрыть потенциал для идей и воздействия» совместно с фотокурсами Santa Fe Photographic Workshops. Фотография — отличная метафора, позволяющая говорить о фокусе, кадрировании, ближнем и дальнем плане и так далее. И наоборот, совет «выстроить композицию и ждать» можно истолковать и как практическое руководство к действию: сознательно отводить время на то, чтобы молча сидеть в некомфортной позе, понимая, что можешь быть глубоко неправ. Вот они, те же самые неправота, дискомфорт и молчание, которые напрямую способствуют появлению хороших вопросов.



Портрет Марии да Пенья Майи Фернандес из проекта Somos Brasil. Фото Маркуса Лайона

После учебы у Абея я стал иначе смотреть на фотографии — теперь я готов к тому, чтобы они своим содержанием бросали вызов моим фундаментальным убеждениям. Недавно я представил ему на

рассмотрение свой творческий проект под рабочим названием Wonder Windows Walls («Чудо-окна-стены»), где постарался с помощью фотографий проследить путь от здоровых отношений к нездоровым и обратно к их оздоровлению. После рассказа Фулгана о смысле жизни мне захотелось самому увидеть ту школу примирения, которую Пападерос основал в Православной академии Крита. И вот, когда мы жили в Абу-Даби, нам с женой представилась возможность посетить Крит в сентябре 2010 года. Мы остановились в доме у критских потомков бойцов германского Сопротивления. Они показывали нам старые фотографии, рассказывали о подвигах своих предков и их страданиях. Они возили нас на исторические места, где происходили трагические события, включая уничтожение целых деревень.

Мрачная история наложила свой отпечаток на остров и чувствовалась невзирая на природные красоты и доброжелательность местных жителей. Однажды, гуляя по городу Ханье в поисках новых кадров для своего проекта, я прошел мимо старой, крашеной-перекрашенной железной двери и сразу заинтересовался крошечным отверстием около двух ржавых замков. Мне это напомнило пронзительные снимки на тему эмоционального насилия, которые фотограф Энн Олофссон включила в книгу *This Is Who I Am Me and You* («Это я есть я и ты»). Из отверстия не падал свет, — видимо, внутри было темно. На контрасте с темнотой яркая синяя краска, золотисто-красная ржавчина ослепляли меня, как средиземноморское солнце, даже в тенистом переулке. Эта дверь с отверстием притягивала меня как магнит, и я стал ее снимать со всех возможных ракурсов. Последний кадр оказался самым эффектным, и мы повесили его дома у входа.



На дальнем плане Православная академия Крита, где Александрос Пападерос дал глубокий ответ на простой вопрос Роберта Фулгана: «В чем смысл жизни?»

В прошлом году мой хороший друг и коллега Бронвин Фрайер приехала в гости ко мне и моей жене Сюзи. У нас был откровенный разговор о жизни, нашем прошлом и ключевых вопросах. Я показал документ, в котором сам для себя расписал объяснение, почему собираюсь бросить работу над этой

книгой. Слишком много всего происходило у меня в жизни, сил не хватало ни на что. Я признался, что, хотя на интеллектуальном уровне изменил свой ключевой вопрос — решил, что буду стремиться не угождать, а помогать, — эмоционально я отступал от него довольно часто. Вот об этом у нас и пошел трудный, но вдохновляющий разговор у камина.

Провожая гостью, мы прошли мимо моей фотографии с Крита, и в этот момент снимок приобрел для меня совершенно новое значение. У меня, воспользуясь библейским выражением, будто «спала с глаз чешуя». Я понял, что всегда воспринимал этот кадр с позиции человека, который находится за этой запертой дверью, в полной темноте, и глядит на пятнышко света. Но жизнь, судьба и бесчисленные разговоры с друзьями и психологами помогли мне эмоционально раскрыться, и я научился жить по другую сторону двери. В тот момент я увидел, что могу просто любоваться сложной и необычной фактурой двери, а не тонуть в темноте загадочного отверстия. Упали оковы, в которые я сам себя заключил, — быть может, упали не навсегда, но на этот раз я ощутил вкус свободы.



Зора Нил Хёрстон[49] говорит: «Есть годы, которые ставят вопросы, и годы, которые дают ответы». Я не подозревал, что эта критская дверь со своим двусторонним смыслом предложит мне — несколько лет спустя — выбор, который изменит мою жизнь. Фотография Сюзи Ли

Я понял тогда и понимаю сейчас, что сам выбираю вопросы, которыми руководствуюсь в жизни. Принесут ли они свет в мою жизнь (и жизнь моих близких) или покроют мой пейзаж мраком? Решение за мной.



Глубина света или глубина мрака? Как решит ваше сердце?

В начале этой книги я говорил о том, что писать книгу стоит только в том случае, если обнаруживаешь важные истины, которые могут быть полезны множеству читателей. Но есть и другие достойные внимания причины. Надеюсь, книга «Вопросы — это ответы» вдохновила вас учиться лучше задавать вопросы и позволила почерпнуть что-то полезное из опыта многих творчески мыслящих людей. Тогда я буду чувствовать, что принес в вашу жизнь чуть больше света. Что же до меня, то в процессе работы над книгой я узнал больше, чем ожидал. Я получил множество ответов, но еще больше вопросов. А это самое главное.

БЛАГОДАРНОСТИ

Иногда наш огонь гаснет, но другой человек снова раздувает его. Каждый из нас в глубочайшем долгу перед теми, кто не дал этому огню погаснуть.

Альберт Швейцер

Чтобы воспитать способность задавать вопросы, нужна поддержка целого сообщества. Мне в жизни с этим повезло — в поддержке мне не отказывали. Кто больше всего повлиял на мое умение задавать вопросы? И кто дал возможность рассказать об этом навыке в этой книге? Многие мои знакомые, и нижеследующий список далеко не полон.

Я благодарю каждого из более чем двухсот человек, которые уделили время тому, чтобы побеседовать со мной о роли вопросов в их жизни. В многочасовых аудиозаписях этих бесед скрываются глубокие истории из жизни, вдохновлявшие меня на размышления о том, что побуждает людей задавать вопросы-катализаторы. Объем книги не позволил мне отдать должное каждой из этих историй, но надеюсь, что многие из этих идей и открытий еще найдут применение.

Я благодарю тысячи студентов десяти учебных заведений, где я преподавал за последние тридцать лет (Калифорнийский государственный университет Фуллертон, Государственный университет Сан-Диего, Государственный университет Пенсильвании в Беренде, Школа экономики в Турку, Дартмут-колледж, Университет Бригама Янга, Хельсинкская школа экономики, ныне Бизнес-школа Университета Аалто, Лондонская бизнес-школа, Европейский университет управления бизнеса и Массачусетский технологический институт), и десятки тысяч лидеров — участников мастерских по всему миру, которые придали мне сил и вдохновения, открытым и честным взглядом исследуя территорию, где задаются вопросы.

Благодарю Стюарта Блэка, Джеффа Дайера, Марка Менденхолла, Аллена Моррисона и Гэри Одду за три десятка лет совместных исследований того, как современные лидеры тренируют свои «вопросительные мускулы», чтобы разгадать коды глобализации, трансформации и инновации.

Спасибо моим коллегам из MIT Leadership Center — Деборе Анконе, Эбби Беренсон, Эмме Колдуэлл, Трейси Перинтон и Нельсону Репеннингу, которые помогают мне формулировать новые вопросы о лидерстве XXI века и дальнейшего будущего, обусловленном характером. Спасибо Эмилио Кастийе, Джейку Козну, С. П. Котари, Рэю Ригансу, Дэвиду Шмиттлейну и Эзре Цукерману из школы менеджмента имени Слоуна за обеспечение ресурсов, которые позволили этому исследованию родиться на свет. Спасибо Джою Ито за рассказ о том, как устроена работа медиалаборатории MIT, и за страстную приверженность тому, чтобы всесторонне поддерживать творческие и конструктивные вопросы как в MIT, так и в других местах. Спасибо Джослин Булл, Вирджинии Гейгер, Джекки Макголдрик и Эрике Паолетти за то, что помогали не сойти с намеченного пути преподавателю с дефицитом внимания, который регулярно рисковал заблудиться.

Благодарю потрясающий коллектив ассистентов за острый ум, великолепные вопросы и куда большую дисциплинированность, чем моя собственная: Элизу Ларовер, Криса Бингама, Мелиссу Хьюмз-Кэмпбелл, Брюса Кардона, Джареда Кристенсена, Джанику Дилон, Бена Фулка, Нолана Годфри, Марка Хэмберлина, Спенсера Харрисона, Джули Хайт, Марси Холломан, Роберта Дженсена, Кирина Уэллс-Кребс, Кристен Найт, Тодда Макинтайра, Джейн Пауге, Спенсера Уилрайта, Алекса Ромни, Джейка Шредера, Майкла Шарпа, Мэрион Шамуэй и Лору Холмстед-Стэнурт.

Спасибо Джиллиан Сент-Леджер и Раддией Люсси-Бегг, моим бывшим коллегам по INSEAD, за то, что познакомили меня с творческими открытиями Room 13 и Handspring Puppetry в Африке. Неустанное стремление Джиллиан и Раддии сделать мир лучше заставило меня обратить внимание на ключевые вопросы этой части света.

Спасибо редакторам Harvard Business Review — Эми Бернстайн, Лайзе Беррелл (ныне работающей в Sloan Management Review), Саре Грин-Кармайкл, Саре Клифф, Сьюзен Донован, Ади Игнатиусу и Мелинде Мерино — за то, что увидели свет в идеях и сделали его еще ярче.

Спасибо тысячам организаторов и участников Мирового экономического форума, в особенности Джереми Юргенсу, Сильвии фон Гунтен и Андреа Вонг, за то, что они создали пространство для бесед, где возникают и находят ответы вопросы-катализаторы о ключевых мировых проблемах.

Спасибо Уолту Беттингеру, Джонатану Крейгу и другим представителям Charles Schwab за то, что продемонстрировали, насколько значима может быть сила вопросов в каждом решении, которое мы принимаем. Спасибо Джил Форер, Майку Инсере, Джону Рудаицки, Уски Шрейберу, Марку Вейнбергеру и другим сотрудникам EY за то, что прилагают все усилия, чтобы построить мир, который работает лучше, задавая более хорошие вопросы. Спасибо Марку Бениоффу, Саймону Малкэхи и всей команде Salesforce Ignite за серьезное отношение к вопросам в их миссии создать будущее, где будет больше возможностей и равенства для всех.

Спасибо Шон Биклер за то, что неустанно задавала вопросы, которые тринадцать лет назад придали моей жизни другой смысл. Ее смелость, чуткость и оптимизм всегда будут для меня источником позитивной энергии.

Спасибо Дэвиду Бришерсу за давнюю дружбу, которая доводит до предела мои вопросы и способность их задавать, и за лидерство в базовом лагере Эвереста и в экспедиции на ледопад Кхумбу в 2015 году. Спасибо шерпам Ангу Пхула и Чонгнури (Чонгба) за мудрое и опытное руководство экспедицией и шерпам Бишну и Янгбу за твердость и силу.

Спасибо Марку Уидмеру за то, что постоянно мне напоминает: человек не предназначен для жизни в четырех стенах, а лучшие вопросы часто приходят в самых необычных обстоятельствах — например, когда свисаешь на веревке с середины природной арки высотой в сорок метров.

Спасибо Робу Холлу, Майку Холи и Рикки Валадесу за то, что помогли мне понять, как музыка и другие виды искусства способны ставить самые замечательные вопросы, не произнося ни слова.

Спасибо Роджеру Леману, коучу для руководителей, психотерапевту, коллеге и другу, который довел искусство вопроса до мастерства. Его вопросы часто касаются самых чувствительных областей жизни, и это бывает болезненно, но в результате исцеляется эмоциональная рана, которую вы, быть может, раньше не замечали.

Спасибо Ахмету Бозеру за неподдельную искренность и заботу о благополучии всех и каждого, особенно тех, кого меньше всего замечают, но кто критически важен для успеха любого начинания.

Спасибо Сорайе Салти за то, что глубоко изменила к лучшему жизнь миллионов молодых арабов, и за то, что жила вопросами «Где следующая новая граница?» и «Что мы можем сделать сейчас?». Ее короткая жизнь была примером силы вопросов (и я приглашаю вас поддержать ее наследие, сделав пожертвование в фонд Soraya Salti Social Impact Scholarship Fund в INSEAD).

Спасибо Холлис Хеймбух из HarperCollins за любовь к вопросам, за способность глубоко поверить в идею еще до того, как она получит развитие на бумаге, и за смелый творческий шаг с фотографиями в этой книге — редакторское решение, которое очень много для меня значит. Спасибо Ребекке Раскин из HarperCollins за умение держать под контролем множество деталей и весь производственный процесс со сроками и целями. Спасибо Рэчел Элински и Пенни Макрас за красивые формулировки идей и донесение их до мира.

Спасибо Эду Кэтмеллу, которого я знал как мастера задавать вопросы еще задолго до личной встречи с ним, а после знакомства только убедился в этом. Его спокойная уверенность перед лицом любой бури создает пространство, в котором поднимаются сложные вопросы, а сложные проблемы находят новые и новые решения, — этот подход к работе, который нашел отражение в его предисловии к этой книге (за что ему отдельная благодарность).

Спасибо Венди Танзилло, которая работает с Эдом в качестве помощника, за ее талантливое, яркое и творческое содействие, а также Джареду Бушу, Эндрю Гордону, Марку Гринбергу, Дону Холлу, Джеку Хаттори, Байрону Ховарду, Уэйву Джонсону, Энн Лекам, Эндрю Миллстейну, Джиму Моррису, Гидо Куарони, Дениз Рим, Джонасу Ривере, Кэтрин Сарафиан, Дэну Сканлону, Кларку Спенсеру и Крису Уильямсу за рассказ о внутренней «кухне» Pixar и Disney Animation Studios.

Спасибо моим друзьям Дэнни и Сьюзен Стерн за то, что стали опорой в нескольких жизненных бурях, и за то, что выпестовали ключевые идеи этой книги в ролях агента и пиарщика соответственно. Спасибо всем остальным сотрудникам Stern Strategy Group, но особенно Кэти Бэлог, Мелу Блейку, Джастину Джанниното, Уитни Дженнингс, Кристен Зонген-Карп, Дэну Мэси и Ане Трцепицур за то, что сдвигали горы, когда это было нужно.

Спасибо Сэму Абелю, который несколько лет назад единолично изменил мой подход к фотографии уже первым своим вопросом в качестве наставника: «Как мне увидеть в ваших снимках больше проявлений вашей личности?» Он побудил меня пересмотреть, почему я именно так действую как фотограф, автор и путешественник. Еще хочу поблагодарить Рида Кэлланана, основателя и директора Santa Fe Photographic Workshops, который задал вопрос: «Кто лучше всего сработается с Хэлом, который интересуется пересечением вопросов и фотографии?» — и ответил на него тем, что познакомил нас с Сэмом. А возвращаясь еще дальше в прошлое, выражаю благодарность Элдену Хоулетту за то, что в 1970-е он сделал гораздо больше для моих первых шагов на поприще свадебного фотографа и портретиста, чем его обязывал долг, чтобы воспитать искусство вопросов, и не требовал ничего взамен. Его поощрение до сих пор вдохновляет меня и многих других молодых фотографов, которые теперь выросли (или по меньшей мере повзрослели).

Спасибо Кристен Колаковски (основателю WonderWorks) и Мэтту Бину за то, что рискнули на Cambridge Antique Market создать вместе со мной и моей супругой Сюзан «Братство нерушимой пепельницы», которое стремится облегчить бремя некоторых труднейших вопросов в жизни.

Спасибо Боннеру и Лоис Ричи за то, что заботятся о моем благополучии в духовных странствиях по земле, и за то, что отважно встают вопросительными знаками в поворотных моментах на этом пути.

Спасибо Салли Барлоу за то, что не оставляла меня в покое со своим извечным вопросом: «На чем ты стоишь?» А ее профессиональный талант вглядываться в прошлое и находить скрытое помогает мне твердо стоять на ногах в живом настоящем.

Спасибо моему коллеге и другу Клейтону Кристенсену за ту неспешную беседу о притягательной силе вопросов, которая началась двадцать пять лет назад и продолжится до конца жизни, если не дальше. Из разговора с ним я всякий раз выношу новый вопрос и лучшее понимание своих задач, исполненный благодарности за один из его ключевых вопросов («Чем я могу помочь?»), который служит мудрым критерием в жизни. Благодарю также Эмили Снайдер, Бриттани Маккреди и Клиффа Максвелла за неуклонный оптимизм и усердие в поддержке ключевых концепций Клейтона.

Спасибо Джулии Кирби, одному из лучших авторов на свете. С первой и до последней минуты работы над книгой я восхищался ее опытом (почти двадцать лет в Harvard Business Review и Harvard University Press), знаниями, оптимизмом, реализмом, чувством юмора, а главное, любовью к точным и изящным формулировкам идей. Мы изучали записи интервью, много раз анализировали результаты с разных сторон и исследовали путь вопросов в моей жизни — все это ради того, чтобы сложилась книга, которая не появилась бы на свет, если бы не ее труд, ум и дар слова. Я с самого начала и не раз просил Джулию стать моим соавтором, но всякий раз она любезно отказывалась, заботясь о книге ради самой книги, а не из тщеславия. В конечном счете она совершила чудо, соединив мои разрозненные концепции в убедительный текст.

Я благодарен моей матери за то, что ее жизнь в молодости на Алеутских островах и в далеких уголках Швеции была полна приключений, и за то, что она наполнила каждый уголок нашего трейлера, а со временем и нашего дома глубочайшим любопытством к миру. Я благодарен отцу за его бесконечную изобретательность во всем, что касается механики, и за его любовь и талант во всем, что касается музыки. Спасибо моему брату Макс, подготовившему почву для того, чтобы я решился задавать неудобные вопросы, и моей сестре Сьюзен, создавшей безопасное пространство, в котором можно было говорить о вопросах, не всегда имеющих ответ.

Спасибо нашим детям, таким разным и таким замечательным: Кенси, Мэтту (Эмили), Эмили (Уэс), Райану, Кортни (Ги), Амбер (Брент) и Джордону (Брэнди), — и нашим внукам Коко, Мэдди, Кэшу, Бруклину, Стелле, Роуз, Генри и Эве, — живущим по всему свету, от Сиэтла до Найроби, но везде преданным каждой своей миссии.

И наконец, особая благодарность Сюзи, которая со своей глубокой страстью к жизни показала мне, что значит «жить вопросами» — всегда.

ОБ АВТОРЕ

Хэл Греггерсен — исполнительный директор Центра лидерства Массачусетского технологического института и старший преподаватель курса чв таких известных организациях, как Chanel, Disney, Patagonia, ЮНИСЕФ и Мировой экономической форум, а Thinkers50 включили его в число наиболее инновационно мыслящих людей современности. Он автор и соавтор десяти книг, переведенных на пятнадцать языков, включая бестселлер «ДНК инноватора». Хэл с супругой Сюзи Ли жили в Англии, Франции и ОАЭ, прежде чем обосновались в США, на северном побережье Бостона, где Хэл в свободное время занимается фотографией, а Сюзи — скульптурой.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Что сложнее, чем найти новые ответы?

1. Артур Кёстлер отмечает: «Парадокс — чем оригинальнее решение, тем более очевидным оно кажется впоследствии». Arthur Koestler. The Act of Creation. London: Hutchinson & Co., 1964, 120.

2. Илон Маск в интервью с Элисон ван Диггелен: “Transcript of Elon Musk Interview: Iron Man, Growing Up in South Africa”. Fresh Dialogues. February 7, 2013. <http://www.freshdialogues.com/2013/02/07/transcript-of-elon-musk-interview-with-alison-van-diggelen-iron-man-growing-up-in-south-africa/>.
3. Ellen Langer. “Ask a Better Question to Get a Better Answer”. <http://www.ellenlanger.com/blog/120/ask-a-better-question-to-get-a-better-answer>.
4. Kaihan Krippendorff. “4 Steps to Breakthrough Ideas”. Fast Company, September 6, 2012. <https://www.fastcompany.com/3001044/4-steps-breakthrough-ideas>.
5. Edgar Schein. *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2013.
6. Robert Pate and Neville Bremer. “Guiding Learning through Skillful Questioning”. *Elementary School Journal* 67. May 1967, 417–422.
7. “Steve Jobs Used to Ask Jony Ive the Same Question Almost Every Day”. Business Insider. October 8, 2015. <http://www.businessinsider.com/this-is-the-question-steve-jobs-would-ask-jony-ive-every-day-2015-10>.
8. Tina Seelig. “How Reframing a Problem Unlocks Innovation”. *Co.Design*, May 19, 2013. <https://www.fastcodesign.com/1672354/how-reframing-a-problem-unlocks-innovation>.
9. Amitai Etzioni. “Toward a Macrosociology”. *Academy of Management Proceedings*, 27th Annual Meeting. Washington, DC (December 27–29, 1967), 12–33.
10. Clayton Christensen, Karen Dillon, Taddy Hall, and David Duncan. *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York: HarperBusiness, 2016.
11. Цит. по: Малкольм Гладуэлл. *Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего?* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. С. 19.
12. См.: Quest Autism Foundation’s history and current activities. <http://questnj.org/>.
13. Ibrahim Senay, Dolores Albarracin, and Kenji Noguchi. “Motivating Goal-Directed Behavior Through Introspective Self-Talk: The Role of the Interrogative Form of Simple Future Tense”. *Psychological Science* 21, № 4 (April 2010), 499–504.
14. Если вас заинтересовала дилемма, с которой обычно сталкиваются CEO, см.: “Bursting the CEO Bubble”. *Harvard Business Review*, March/April 2017.
15. Аллюзия на стихотворение Артура О’Шонесси «Ода», подарившее нам термин «потрясать устои»: «Мы все творцы мелодий, / Проводим время мы в мечтах... Потрясаем устои/ Мира во все времена».
16. Nelson Repenning, Don Kieffer, and James Repenning. “A New Approach to Designing Work”. *Sloan Management Review*, Winter 2017.
17. Особенно рекомендую книгу Майкла Стеньера «Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления» (М.: Эксмо, 2018), которая рассказывает о семи вопросах, крайне полезных для каждого, кто занимается коучингом.

2. Почему мы не задаем вопросы чаще?

1. Mark Lasswell. "True Colors: Tim Rollins's Odd Life with the Kids of Survival". New York magazine, July 29, 1991.
2. Edwin Susskind. "The Role of Question-Asking in the Elementary School Classroom" / The Psycho-Educational Clinic, eds. F. Kaplan and S. B. Sarason. New Haven: Yale University Press, 1969.
3. G. L. Fahey. "The Extent of Classroom Questioning Activity of High-School Pupils and the Relation of Such Activity to Other Factors of Pedagogical Significance". Journal of Educational Psychology 33, № 2 (1942), 128–137. <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0057107>. См. также: George L. Fahey. "The Questioning Activity of Children". Journal of Genetic Psychology, 60 (1942), 337–357.
4. William Floyd. "An Analysis of the Oral Questioning Activity in Selected Colorado Primary Classrooms" (неопубликованные тезисы на соискание ученой степени, Colorado State College, 1960), 6–8.
5. James T. Dillon. "Questioning in Education" // Глава в эссе Questions and Questioning, ed. Michael Meyer. New York: Walter de Gruyter, 1988.
6. Max Wertheimer. Productive Thinking. London: Tavistock, 1961, 214. Издание на русском языке: Макс Вертгеймер. Продуктивное мышление. М.: Прогресс, 1987.
7. Philip H. Scott. "Teacher Talk and Meaning Making in Science Classrooms: A Vygotskian Analysis and Review". Studies in Science Education 32 (1998), 45–80.
8. A. Scott Berg. Goldwyn: A Biography. New York: Knopf, 1989, 376.
9. Douglas N. Walton. "Question-Asking Fallacies". Глава в Questions and Questioning, ed. Michel Meyer. New York: Walter de Gruyter, 1988, 209.
10. Liz Ryan. "What to Do When Your Manager is a Spineless Wimp". Forbes, June 22, 2017. <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2017/06/22/what-to-do-when-your-manager-is-a-spineless-wimp/#5ba86-d673be9>.
11. Stacey Lastoe. "The Worst Boss I Ever Had". Muse. <https://www.themuse.com/advice/the-worst-boss-i-ever-had-11-true-stories-thatll-make-you-cringe>.
12. Barbara Kellerman. Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Boston: Harvard Business School Press, 2000), 22.
13. Damon Darlin and Matt Richtel. "Chairwoman Leaves Hewlett in Spying Furor". New York Times, September 23, 2006.
14. Maureen Porter and Sally MacIntyre. "What Is, Must Be Best: A Research Note on Conservative or Deferential Responses to Antenatal Care Provision". Social Science & Medicine 19 (1984), 1197–1200; William Samuelson and Richard Zeckhauser. "Status Quo Bias in Decision Making". Journal of Risk and Uncertainty 1 (1988), 7–59; M. Roca, R. Hogarth, and A. John Maule. "Ambiguity Seeking as a Result of the Status Quo Bias". Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra, Economics Working Paper 882 (2005); K. Burmeister and C. Schade. "Are Entrepreneurs' Decisions More Biased? An Experimental Investigation of the Susceptibility to Status Quo Bias". Institute of Entrepreneurial Studies and Innovation Management, Humboldt University-Berlin Working Paper (2006).

15. Цитата взята из: “Carol Dweck Revisits the ‘Growth Mindset’”. Education Week. September 23, 2015. Более подробно см.: Кэрол Дуэк. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
16. Vijay Anand. “Cheat Sheet to Create a Culture of Innovation”. Intuit Labs (blog), May 2, 2014. <https://medium.com/intuit-labs/cheat-sheet-to-create-a-culture-of-innovation-539d53455b53>.
17. Christina Pazzanese. “‘I Had this Extraordinary Sense of Liberation’: Nitin Nohria’s Exhilarating Journey”. Harvard Gazette. April 29, 2015. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2015/04/i-had-this-extraordinary-sense-of-liberation/>.
18. “TK” [anonymous contributor]. “Culturalism, Gladwell, and Airplane Crashes”. Ask a Korean! (blog), July 11, 2013. <http://askakorean.blogspot.com/2013/07/culturalism-gladwell-and-airplane.html>.
19. Geert Hofstede. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”. Online Readings in Psychology and Culture 2. № 1 (January 2011), 10. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
20. Parker J. Palmer, *Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation*. New York: Jossey-Bass, 2000.
21. Neil Postman and Charles Weingartner. *Teaching as a Subversive Activity*. New York: Delacorte Press, 1969, 12.

. А что, если искать вопросы методом мозгового штурма?

1. В пользу этого вывода говорит исследование генетически идентичных близнецов, разлученных сразу после рождения. Большую роль играют факторы окружающей обстановки в доме, в школе и на работе. См., в частности: Marvin Reznikoff, George Domino, Carolyn Bridges, and Merton Honeyman. “Creative Abilities in Identical and Fraternal Twins”. *Behavior Genetics* 3. № 4 (1973): 365–377. В этом исследовании рассматривались творческие способности однояйцевых и разнояйцевых близнецов; удалось сделать вывод о том, что около 30% их результатов в тестах на творческое мышление объясняются генетическими факторами (в отличие от тестов на интеллект, где генетически обусловлены более 80% результата). Другие исследования творческих способностей близнецов подтверждают вывод о том, что влияние воспитания на творческое мышление значительно выше, чем генетики. См.: K. McCartney and M. Harris. “Growing Up and Growing Apart: A Developmental Meta-Analysis of Twin Studies”. *Psychological Bulletin* 107. № 2 (1990): 226–237; F. Barron. *Artists in the Making*. New York: Seminar Press, 1972; S. G. Vandenberg, ed. *Progress in Human Behavior Genetics*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1968; R. C. Nichols. “Twin Studies of Ability, Personality and Interest”. *Homo* 29 (1978), 158–173; N. G. Waller, T. J. Bouchard, D. T. Lykken, A. Tellegen, and D. Blacker. “Creativity, Heritability, and Familiarity: Which Word Does Not Belong?” *Psychological Inquiry* 4 (1993), 235–237; N. G. Waller, T. J. Bouchard Jr., D. T. Lykken, A. Tellegen, and D. Blacker. “Why Creativity Does Not Run in Families: A Study of Twins Reared Apart”. 1992. Выводы исследований см.: R. K. Sawyer. *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*, 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2012.
2. James T. Dillon. *Questioning and Teaching: A Manual of Practice*. London: Croom, 1987.
3. Более подробно см.: Эд Кэтмелл, Эми Уоллес. *Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей*. М.: Альпина Паблишер, 2019.
4. Frank Furedi. “Campuses Are Breaking Apart into ‘Safe Spaces’”. Los Angeles Times. January 5, 2017. <http://www.latimes.com/opinion/op-ed/la-oe-furedi-safe-space-20170105-story.html>.

5. Amy Edmondson. “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”. *Administrative Science Quarterly* 44, № 2 (June 1999), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
6. Andy Goldstein. “Oral History: C. Chapin Cutler, Conducted for the Center for the History of Electrical Engineering, May 21, 1993”. Interview #160, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. http://ethw.org/Oral-History:C._Chapin_Cutler.
7. Charles Duhigg. “What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team”. *New York Times Magazine*. February 25, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

4. Кто любит быть неправ?

1. Steve Morgan. “Cybersecurity Ventures Predicts Cybercrime Damages Will Cost the World \$6 Trillion Annually by 2021”. *Cybersecurity Ventures*. October 16, 2017. <https://cybersecurityventures.com/hackerpocalypse-cybercrime-report-2016/>.
2. Meghan Rosen. “Ancient Armored Fish Revises Early History of Jaws”. *Science News*. October 20, 2016. <https://www.sciencenews.org/article/ancient-armored-fish-revises-early-history-jaws>.
3. Anita L. Tucker and Amy C. Edmondson. “Why Hospitals Don’t Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change”. *California Management Review* 45. № 2 (Winter 2003), 68.
4. Day 1 — это здание и концепция. Что значит Day 1 — «день первый» — в Amazon? Джефф Безос ответил на этот вопрос в письме акционерам в 1997 году: «Все время быть в состоянии “дня первого” требует терпеливо экспериментировать, принимать неудачи, сеять семена, защищать ростки и удваивать усилия, когда потребитель доволен. Культура, ставящая потребителя во главу угла, лучше всего создает условия для всего этого».
5. Хотите узнать ответ? Рэндалл Манро, автор книги «А что, если?.. Научные ответы на абсурдные вопросы» (М.: АСТ, Neoclassik, 2015), даже сделал подробные выкладки: <https://what-if.xkcd.com/116/> (на английском).
6. Michelene T. H. Chi. “Three Types of Conceptual Change: Belief Revision, Mental Model Transformation, and Categorical Shift” / Глава 3 в Stella Vosniadou, ed., *International Handbook of Research on Conceptual Change*. New York: Routledge, 2008, 67.
7. Michelene T. H. Chi. “Three Types of Conceptual Change: Belief Revision, Mental Model Transformation, and Categorical Shift” / Глава 3 в Stella Vosniadou, ed., *International Handbook of Research on Conceptual Change*. New York: Routledge, 2008, 78.
8. Tim Harford. “How Being Wrong Can Help Us Get It Right”. *Financial Times*. February 8, 2017. <https://www.ft.com/content/8cac0950-ecfc-11e6-930f-061b01e23655>.
9. См., например: Eli Pariser. *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. New York: Penguin, 2011.
10. Chuck Klosterman. *Chuck Klosterman X: A Highly Specific, Defiantly Incomplete History of the Early 21st Century*. New York: Penguin, 2017.

11. Chuck Klosterman. *But What If We're Wrong?: Thinking About the Present As If It Were the Past*. New York: Penguin, 2016.
12. Roger L. Martin. "My Eureka Moment with Strategy". *Harvard Business Review*, May 3, 2010.
13. Krista Tippett. "Our Origins and the Weight of Space / стенограмма интервью с Лоуренсом Крауссом". April 11, 2013. <https://onbeing.org/programs/lawrence-krauss-our-origins-and-the-weight-of-space/>.

5. Зачем стремиться к дискомфорту?

1. Hal Gregersen. "Bursting the CEO Bubble". *Harvard Business Review*. March–April 2017. <https://hbr.org/2017/03/bursting-the-ceo-bubble>.
2. Nicole M. Hill and Walter Schneider. "Brain Changes in the Development of Expertise: Neuroanatomical and Neurophysiological Evidence About Skill-Based Adaptations" // K. Anders Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, Robert R. Hoff-man, eds., *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. New York: Cambridge, 2006, 653–682.
3. "How Entrepreneurs Come Up with Great Ideas". *Wall Street Journal*. April 29, 2013. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324445904578283792526004684>.
4. Ioan James. "Henri Poincare (1854–1912)" // *Remarkable Mathematicians: From Euler to von Neumann*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002, 239–240. Наблюдения Пуанкаре, что лучшие идеи приходят, когда отвлекаешься от проблемы, см. также в: Arthur Koestler. *The Act of Creation*. London: Hutchinson, 1964.
5. Jackson G. Lu, Modupe Akinola, and Malia F. Mason. "'Switching On' Creativity: Task Switching Can Increase Creativity by Reducing Cognitive Fixation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 139 (2017), 63–75.
6. Meryl Reis Louis. "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings". *Administrative Science Quarterly* 25, № 2 (June 1980), 226–251.
7. Mason Carpenter, Gerard Sanders, and Hal Gregersen. "Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay". *Academy of Management Journal* 44, № 3 (2001), 493–512; Mason Carpenter, Gerard Sanders, and Hal Gregersen. "International Assignment Experience at the Top Can Make a Bottom-line Difference". *Human Resource Management Journal* 39 (2000), 277–285.
8. L. Stroh, M. Mendenhall, J. S. Black, and Hal Gregersen. *International Assignments: An Integration of Strategy, Research & Practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005; J. S. Black, H. B. Gregersen, and M. Mendenhall. *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
9. Diane Haithman. "Cirque Noir". *Los Angeles Times*. December 26, 2004. <http://articles.latimes.com/2004/dec/26/entertainment/ca-lepage26>.
10. Richard Heller. "Folk Fortune". *Forbes*. September 4, 2000. <https://www.forbes.com/forbes/2000/0904/6606066a.html#647f9396a9fb>.

11. Gary Erickson. Raising the Bar: Integrity and Passion in Life and Business; The Story of Clif Bar & Co. New York: Jossey-Bass, 2004.

6. Будете ли вы молчать?

1. Linda Cureton. "If I Want Your Opinion, I Will Give It to You". Jobber Tech Talk. October 20, 2015. <http://www.jobbertechtalk.com/if-i-want-your-opinion-i-will-give-it-to-you-by-linda-cureton/>.

2. Maggie De Pree. "Pitch Lessons from a Cubicle Warrior". Business Fights Poverty (blog). October 28, 2013. <http://businessfightspoverty.org/articles/pitch-lessons-from-a-cubicle-warrior/>.

3. Clayton Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David Duncan. Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice. New York: HarperBusiness, 2016, 182.

4. Ellen J. Langer. Mindfulness. New York: Addison-Wesley, 1989.

5. Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973.

6. Oriana Bandiera, Stephen Hansen, Andrea Prat, and Raffaella Sadun. "CEO Behavior and Firm Performance". Harvard Business School Working Paper 17-083 (2017). http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-083_b62a7d71-a579-49b7-81bd-d9a1f6b46524.pdf

7. См.: Сьюзан Кейн. Интроверты. Как использовать особенности своего характера. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

8. Я наблюдал это на посвященной фотографии двухдневном мастер-классе, который мы с Сэмом Абелем проводили в программе обучения руководителей в бизнес-школе Слоуна. «Лидерство и объектив: вопросы в кадре. Как раскрыть потенциал для идей и воздействия». Участникам труднее всего научиться тихо ждать. Труднее всего. Подробнее о мастер-классе: <https://executive.mit.edu/openenrollment/program/innovation-and-images-exploring-the-intersections-of-leadership-and-photography>

9. Каждый из трех снимков родился из моментов, когда я «выстраивал кадр и ждал» в Иерусалиме, Париже и Бостоне. Вид чем-то меня заинтересовал, я выстроил хорошую композицию и минут по двадцать ждал, пока в кадре не окажется что-то неожиданное: человек, кораблик... — и получалась как будто «очевидная» картина. Мы с Сэмом Абелем ведем курс «Лидерство и объектив» в MIT (в сотрудничестве с фотокурсами Santa Fe Photographic Workshops) и регулярно отмечаем, что ожидание, возможно, самое трудное условие для лидеров. Жизнь редко отводит нам время на ожидание, поэтому ждать — всегда осознанный выбор, бесценный для фотоискусства и вопросов-катализаторов.

7. Как направить энергию в другое русло?

1. Danielle Sacks. "Patagonia CEO Rose Marcario Fights the Fights Worth Fighting". Fast Company. January 6, 2015. <https://www.fastcompany.com/3039739/patagonia-ceo-rose-marcario-fights-the-fights-worth-fighting>.

2. Lisa Jardine. Ingenious Pursuits: Building the Scientific Revolution. New York: Nan A. Talese, 1999, 7.

3. Ивон Шуинар. Patagonia — бизнес в стиле серфинг. Как альпинист создал крупнейшую компанию спортивного снаряжения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

4. Об основах «дизайн-мышления», излюбленного подхода новаторов в стартапах, корпорациях и некоммерческих организациях, хорошо рассказано в статье Тима Брауна Design Thinking («Дизайн-мышление») в Harvard Business Review. Браун — CEO и президент дизайн-компании IDEO, на базе которой он и опробовал этот метод.
5. Индекс лояльности — простой параметр, получаемый путем опроса клиентов о том, готовы ли они порекомендовать товар или услугу другим. Использовать его предложил консультант Фред Рейхнелд, см. его статью The One Number You Need To Grow («Всего один показатель, который нужно повышать») в Harvard Business Review за декабрь 2003 года.
6. C. E. Shalley, J. Zhou, and G. R. Oldham. “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?” Journal of Management 30 (2004), 933–958.
7. A. M. Isen. “On the Relationship between Affect and Creative Problem Solving” // S. Russ, ed., Affect, Creative Experience and Psychological Adjustment. Philadelphia: Brunner/Mazel, 1999), 3–17.
8. Valeria Biasi, Paolo Bonaiuto, and James M. Levin. “Relation between Stress Conditions, Uncertainty and Incongruity Intolerance, Rigidity and Mental Health: Experimental Demonstrations”. Health 7. № 1 (January 14, 2015), 71–84.
9. Jose-Maria Fernandez, Roger M. Stein, and Andrew W. Lo. “Commercializing Biomedical Research Through Securitization Techniques”. Nature Biotechnology 30 (2012), 964–975. doi:10.1038/nbt.2374.
10. Teresa Amabile and Steven Kramer. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
11. Robert I. Sutton and Huggy Rao. Scaling Up Excellence: Getting to More without Settling for Less. New York: Crown Business, 2014.
12. Judith Samuelson. “Larry Fink’s Letter to CEOs Is about More Than ‘Social Initiatives’”. Quartz@Work. January 18, 2018. <https://work.qz.com/1182544/larry-finks-letter-to-ceos-is-about-more-than-social-initiatives/>.
13. Цит. по: Рэй Далию. Принципы. Жизнь и работа. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018, 458.
14. Paul J. Zak. “Why Your Brain Loves Good Storytelling”. Harvard Business Review. October 28, 2014.
15. Подробнее о творчестве Мо Виллемса см. рецензию Ривки Галхен Мо Willems’ Funny Failures («Веселые неудачи Мо Виллемса») в журнале New Yorker. <https://www.newyorker.com/magazine/2017/02/06/mo-willems-funny-failures>.
16. Chris Anderson. TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016, 64.

8. Можно ли воспитать поколение, умеющее задавать вопросы?

1. Эту цитату друг Изидора Дональд Шефф приводит в письме в New York Times: <http://www.nytimes.com/1988/01/19/opinion/l-izzy-did-you-ask-a-good-question-today-712388.html>.
2. Dan Rothstein and Luz Santana. Make Just One Change: Teach Students to Ask Their Own Questions. Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2011.

3. Marilee Adams. *Teaching That Changes Lives: 12 Mindset Tools for Igniting the Love of Learning*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2013.
4. Джеймс Диллон изучал это явление. См., например, его работу: James T. Dillon. “Questioning in Education” // Michel Meyer, ed., *Questions and Questioning*. Berlin: Walter de Gruyter, 1988, 98–118.
5. Dale Russakoff. *The Prize: Who’s in Charge of America’s Schools?* New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2015.
6. Mary Budd Rowe. “Wait-Time and Rewards as Instructional Variables, Their Influence on Language, Logic, and Fate Control: Part One—Wait-Time”. *Journal of Research in Science Teaching* 11. № 2 (June 1974), 81–94. <https://doi.org/10.1002/tea.3660110202>.
7. Karron G. Lewis. “Developing Questioning Skills” // *Teachers and Students —Sourcebook*. Austin: Center for Teaching Effectiveness, the University of Texas at Austin, 2002. http://www.ecapteach.com/survival%20training/lesson_07/questioning.pdf.
8. Sophie von Stumm, Benedikt Hell, and Tomas Chamorro-Premuzic. “The Hungry Mind: Intellectual Curiosity Is the Third Pillar of Academic Performance”. *Perspectives on Psychological Science* 6. № 6 (2011): 574–588. https://www.researchgate.net/publication/234218535_The_Hungry_Mind_-_Intellectual_-_Curiosity_Is_the_Third_Pillar_of_Academic_Performance. См. также: B. G. Charlton. “Why Are Modern Scientists So Dull? How Science Selects for Perseverance and Sociability at the Expense of Intelligence and Creativity”. *Medical Hypotheses* 72 (2009), 237–243.
9. Christopher Uhl and Dana L. Stuchul. *Teaching as if Life Matters: The Promise of a New Education Culture*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2011, 75.
10. Angeline Stoll Lillard. *Montessori: The Science behind the Genius*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007, 129.
11. Greg Windle. “Workshop School Wins National Innovation Grant”. *Philadelphia Public School Notebook*, March 7, 2016. <http://thenotebook.org/latest0/2016/03/07/art-of-teaching-learning-workshop-school>.
12. <http://www.pbs.org/frontlineworld/stories/egypt804/interview/extended.html>.
13. Шон Раш, бывший президент и CEO Junior Achievement Worldwide, тоже вспоминает Сорайю: «Она была мне не просто хорошим другом и коллегой. Сорайя не только молодежь, но и меня вдохновляла поставить под вопрос положение дел в нашей организации и в мире. Женщина с Ближнего Востока, она бросала вызов, задавала вопросы и вдохновляла множество юношей и девушек преодолеть традиционные представления об успехе. Наследие Сорайи — в деятельности организации INJAZ, которая продолжает менять взгляды ближневосточной молодежи на свое будущее. Сорайя была и остается маяком надежды в этом проблемном регионе».
14. Dhirendra Kumar. “The Art of Questioning”. *Value Research*. April 5, 2017. https://www.valueresearchonline.com/story/h2_storyview.asp?str=30352&&utm_medium=vro.in.
15. Tony Wagner. *Creating Innovators: The Making of Young People Who Will Change the World*. New York: Scribner, 2012.
16. Кстати, Безос, основав Amazon, купил для компании домен *relentless.com* — «неотступный». Возможно, это показатель того, как значимо для него это качество, раз он решил, что сайт с таким названием может ему пригодиться.

17. David McCullough. The Wright Brothers. New York: Simon & Schuster, 2015, 18.
18. Ken Bain. What the Best College Students Do. Cambridge: Harvard University Press, 2012, 159.
19. Owen Fiss. Pillars of Justice. Cambridge: Harvard University Press, 2017.
20. J. Bonner Ritchie and S. C. Hammond. “We (Still) Need a World of Scholar-Leaders: 25 Years of Reframing Education”. Journal of Management Inquiry 14 (2005), 6–12.
21. Интервью с Джоном Хантом. <https://www.luerzersarchive.com/en/magazine/interview/john-hunt-126.html>.
22. Антуан де Сент-Экзюпери. Маленький принц. М.: Эксмо, 2015.
23. Если вы готовы уделить четыре минуты в день сосредоточенному задаванию вопросов и хотели бы пользоваться поддержкой единомышленников, ждем вас на странице проекта. <https://4-24project.org/>.

9. Почему бы не взяться за главные вопросы жизни?

1. Эту цитату часто приводят вместе с ироничным продолжением: «Ни один великий и долговечный труд не может быть написан о блохе, хотя немало было на свете людей, которые пытались это сделать». А я предпочитаю вдохновляющие фразы, которые ей предшествуют: «Такова возвеличивающая сила богатой и обширной темы! Мы сами разрастаемся до ее размеров». Герман Мелвилл. Моби Дик, или Белый Кит. М.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2017.
2. Andrew Solomon. “The Middle of Things: Advice for Young Writers”. New Yorker. March 11, 2015. <https://www.newyorker.com/books/page-turner/the-middle-of-things-advice-for-young-writers>.
3. Michael Belfiore. Rocketeers: How a Visionary Band of Business Leaders, Engineers, and Pilots Is Boldly Privatizing Space. Washington, DC: Smithsonian, 2007; Julian Guthrie. How to Make a Spaceship: A Band of Renegades, an Epic Race, and the Birth of Private Spaceflight. New York: Penguin, 2016.
4. Oprah Winfrey. “What Oprah Knows for Sure About Life’s Big Questions”. Oprah.com. December 12, 2017. <http://www.oprah.com/inspiration/what-oprah-knows-for-sure-about-lifes-big-questions#ixzz5ILDDBCed5>.
5. Гэри Зукав. Обитель души. М.: Попурри, 2004.

Эпилог. О чем вы спросите себя?

1. Robert Fulghum. What on Earth Have I Done? Stories, Observations, and Affirmations. New York: St. Martin’s Press, 2007, 290–291.
2. Эта инициатива может показаться банальной жителям западных стран, которые автоматически получают документы с рождения, и даже вызвать опасения по поводу безопасности такой базы данных. Но тем индийцам, которые из-за отсутствия официального статуса не имели доступа к социальной поддержке или жизненным возможностям, эта инновация в буквальном смысле переворачивает жизнь.

ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

- [1] Эд Кэтмелл, Эми Уоллес. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Паблишер, 2019. Здесь и далее примечания редактора, если не указано иное.
- [2] Эли Визель (1928–2016) — писатель, журналист и общественный деятель, бывший узник Освенцима и Бухенвальда. В 1986 году за свою деятельность был удостоен Нобелевской премии мира. *Прим. ред.*
- [3] Джон Кракауэр. В разреженном воздухе. Самая страшная трагедия в истории Эвереста. М.: Эксмо, 2016.
- [4] CEO (Chief Executive Officer) — высшая управленческая должность в компаниях и организациях. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.
- [5] Генри Дэвид Торо. Уолден, или Жизнь в лесу. СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2013.
- [6] Твайла Гарп. Привычка к творчеству. Сделайте творчество частью своей жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- [7] Виктор Франкл. Человек в поисках смысла. М.: Книга по требованию, 2012.
- [8] Джон Стейнбек. К востоку от Эдема. М.: АСТ, 2016.
- [9] Океанические черви (*Phragmatopoma californica*), обитающие в прибрежной зоне Калифорнии, формируют собственное укрытие из песка и осколков раковин, для скрепления которых используют вид биологического клея — вещества, которое застывает через несколько секунд после выделения. На основе этого биоклея исследователи воспроизвели синтетический аналог.
- [10] Малкольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- [11] Infosys — индийская компания, занимающаяся разработкой заказного программного обеспечения для электронной коммерции и телекоммуникационных предприятий. Кроме того, предоставляет консультационные услуги по вопросам информационных технологий и программного обеспечения.
- [12] Макс Вертгеймер. Продуктивное мышление. М.: Прогресс, 1987.
- [13] Сэмюэл Голдвин (1879–1974) — выдающийся американский кинопродюсер, патриарх Голливуда, один из самых успешных кинопродюсеров в истории США. Участвовал в создании трех киностудий, которые существуют и сегодня.
- Лириан Хеллман (1905–1984) — американская писательница, сценаристка и драматург. Считается одним из самых значимых американских драматургов. Написала сценарии для многих фильмов.
- [14] Тереза Райт (1918–2005) — американская актриса. Снялась в 88 фильмах. В 1942 году номинировалась на премию «Оскар» как «лучшая актриса второго плана» за роль дочери Бетт Дейвис в экранизации пьесы Лириан Хеллман «Маленькие лисички». В 1943 году получила «Оскар» как лучшая актриса второго плана за роль в фильме «Миссис Минивер».
- [15] Роберт Саттон. Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Роберт Саттон. Как выжить среди м*даков. Лучшие практики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[16] Джон Дальберг Актон (1834–1902) — английский либеральный историк и политический деятель. В 1859 году был избран в парламент, с 1869 года — лорд. С 1895 года — профессор новой истории в Кембриджском университете. Актон — защитник конституционной монархии и умеренных реформ. Автор многих работ по различным проблемам Средневековья и новой истории.

[17] Кэрол Дуэк. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

[18] Нагиб Махфуз (1911–2006) — египетский писатель-романист, драматург, сценарист. Лауреат Нобелевской премии по литературе 1988 года.

[19] Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблицер, 2018.

[20] Майкл Рэй. Высшая цель. Секрет, который поддерживает вас каждую минуту. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

[21] Гарри Найквист (1889–1976) — инженер, работал в отделе развития и исследований компании АТ&Т с 1917 по 1954 год, вплоть до ухода на пенсию. В середине 1920-х годов опубликовал несколько важных работ, посвященных проблемам телеграфной связи, чтобы выяснить, как можно быстро и точно передавать информацию. Провел исследования по теории теплового шума («шум Джонсона — Найквиста»), устойчивости обратной связи в усилителях, телеграфии, факсимильной передаче, телевидения и других важных телекоммуникационных проблем. С Гербертом Ивсом разработал первый факсимильный аппарат АТ&Т, который был представлен публике в 1924 году.

[22] Берейтор — специалист по обучению лошадей и верховой езде.

[23] Кен Робинсон (р. 1950) — один из ведущих специалистов в области развития человеческого капитала, международный советник по вопросам развития творческого мышления, систем образования и инноваций в государственных и общественных организациях.

[24] Машинное обучение — класс методов искусственного интеллекта, характерной чертой которых является не прямое решение задачи, а обучение в процессе применения решений множества сходных задач.

[25] Даниэль Канеман. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2017.

Ричард Талер, Касс Санстейн. Nudge. Архитектура выбора. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

[26] Джордж Костанза — один из главных персонажей американского телесериала «Сайнфелд». Ярко выраженный невротик, скуп, нечестен, мелочен и завидует чужому успеху. Часто изображается как неудачник, неуверенный в своих способностях.

[27] Роджер Мартин. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. М.: Юрайт, 2017.

[28] Боб Вудворд (р. 1943) — американский журналист, редактор газеты The Washington Post, один из самых известных в США журналистов-расследователей.

[29] Джейн Гудолл (р. 1934) — английская исследовательница-этолог и антрополог, посол мира ООН. Посвятила свою жизнь изучению социальной жизни и интеллекта шимпанзе в Национальном парке Гомбе-Стрим в Танзании.

[30] Уэнделл Берри (р. 1943) — американский писатель, поэт, публицист, эколог, культурный критик.

[31] Пико Айер (Сиддхарт Пико Рагхаван Айер, р. 1957) — американский эссеист и романист, журналист и путешественник.

[32] Интрапренер (от англ. intrapreneur) — менеджер, который активно продвигает инновационную разработку продуктов и сервисов в компании.

[33] Элен Лангер (р. 1947) — профессор психологии Гарвардского университета, автор теории осознанности, иллюзии контроля и принятия решений.

[34] Лиза Джардин (1944–2015) — профессор истории Лондонского университета, почетный член Лондонского королевского общества, основатель Центра междисциплинарных исследований в области классических языков и литературы.

[35] Ивон Шуинар. Patagonia — бизнес в стиле серфинг. Как альпинист создал крупнейшую компанию спортивного снаряжения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

[36] Тереза Амабиле — профессор бизнес-администрирования в Гарвардской школе бизнеса. Исследует, что делает людей творческими, продуктивными, счастливыми и мотивированными на работе. Автор двух книг и более сотни научных статей, получила докторскую степень по психологии в Стэнфордском университете.

Стивен Крамер — независимый исследователь и писатель. Профессор психологии Университета Брандейса (США).

[37] Энтони (Тони) Роббинс (Энтони Джей Махаворик, р. 1960) — американский писатель, предприниматель, оратор-вдохновитель и бизнес-тренер, занимающийся темой саморазвития. Признанный авторитет в психологии лидерства, переговорах и организационных изменениях.

[38] BlackRock, Inc. — международная инвестиционная компания со штаб-квартирой в Нью-Йорке. Одна из крупнейших инвестиционных компаний мира и крупнейшая в мире по размеру активов под управлением.

[39] Индексный фонд — вид коллективных инвестиций, акционерный или паевой инвестиционный фонд, стратегия которого построена на повторении рыночных изменений заранее определенного индекса.

[40] Рэй Далио. Принципы. Жизнь и работа. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[41] Мо Виллемс. Не давай голубю водить автобус. М.: Карьера Пресс, 2015.

[42] Таксономия Блума — вариант классификации педагогических целей. Предложена группой ученых под руководством Бенджамина Блума в 1956 году с целью определить задачи, устанавливаемые педагогами ученикам, и, соответственно, цели обучения. Делит образовательные цели на три сферы: когнитивную, аффективную и психомоторную, которые приблизительно можно описать словами «знаю», «чувствую» и «творю» соответственно. Таксономия Блума считается базовой и существенной темой в сфере образования.

- [43] Дэвид Маккалоу (р. 1933) — американский писатель, историк и лектор, дважды удостоенный Пулитцеровской премии и дважды — Национальной книжной премии США.
- [44] Лора Инглз Уайлдер. Домик в прерии. М.: Розовый жираф, 2017.
- [45] Гил Форер — руководитель международного направления консультационных услуг EY компаниям сектора чистых технологий.
- [46] Джон Ледженд — псевдоним американского автора-исполнителя Джона Стивенса, который считается одним из основных представителей неосоула — ретроспективного направления в современном ритм-н-блюзе.
- [47] Дуглас Адамс. Автостопом по Галактике. М.: АСТ, 2002.
- [48] Гэри Зукав. Обитель души. М.: Попурри, 2004.
- [49] Зора Нил Хёрстон (1891–1960) — американская писательница, более всего известная как автор романа «Они видели Бога». Участвовала в движении так называемого Гарлемского ренессанса.