

**Змінюй питання / Знаходь  
відповіді.. Генеруй інновації  
та знаходь рішення**

## Про книгу

Прочитавши цю книгу, ви навчитесь формулювати питання, які змінять ваш підхід до роботи і особистого життя, дізнаєтесь, як створити для цього ідеальну атмосферу, знайти час і налаштувати мозок.

ЗМІНЮЙ

ПИТАННЯ

ЗНАХОДЬ

ВІДПОВІДІ

Гел Грегерсен

## Анотація

*Гел Грегерсен, виконавчого директор Центру лідерства Массачусетського технологічного інституту, коуч-тренер, який працював з «Adidas», «Chanel», «Coca-Cola» і «Disney», пропонує книжку «Змінюй питання / Знаходь відповіді», у якій описує революційний підхід до вирішення найболючіших проблем на роботі та в повсякденному житті.*

*Прочитавши цю книгу, ви навчитесь формулювати питання, які змінять ваш підхід до роботи і особистого життя, дізнаєтесь, як створити для цього ідеальну атмосферу, знайти час і налаштувати мозок. Над ідеями, наведеними в книжці «Змінюй питання / Знаходь відповіді» автор працював понад 10 років. За методикою Греггерсена створюють проекти в Pixar. Тож книгу корисно прочитати усім: від власників бізнесу до студентів.*

*ISBN 978-966-993-249-5*

## Відгуки про книжку

*Гел Грегерсен — один із тих небагатьох освітян, чиї слова не розходяться з ділом. Він навмисне виштовхує себе із зони комфорту і береться вишукувати важливі запитання, аби знайти влучніші відповіді. Гадаю, це неймовірно, що завдяки книзі «Змінюй питання / Знаходь відповіді» він озброює велику кількість людей усім необхідним, аби й вони могли робити те саме.*

Клейтон М. Крістенсен, професор кафедри ділового адміністрування ім. Кіма Б. Кларка Гарвардської школи бізнесу

*Створення відкритого середовища, де кожний керівник не боїться ставити запитання, — перший крок для запровадження інновацій і досягнення процвітання компанії. Автор пояснює, чому успішний лідер зобов'язаний вміти ставити правильні запитання. Книга обов'язкова для читання усім представникам корпорацій, які прагнуть стати успішними лідерами.*

Нараяна Мурті, засновник корпорації Infosys

*Якщо прагнете дізнатися, що найважливіше у творчому процесі, достатньо лишень поглянути на заголовок цієї книжки. Опанувати мистецтво ставити запитання — справа не з простих, та Гел Грегерсен пропонує велику кількість корисних підходів, що вам у цьому допоможуть незалежно від проблеми, яку ви намагаєтеся вирішити.*

Тім Браун, головний виконавчий директор компанії IDEO, автор книжки «Change by Design»

*У часи, коли машини стають надзвичайно вправними у пошуку відповідей, вміння ставити правильні запитання стає ще більш*

*важливим для людей. Гел Грегерсен цілком правий: цю навичку можна опанувати та навчити інших.*

*Джой Іто, керівник медіа-лабораторії Массачусетського технологічного інституту й автор книжки «Передбачення: що нам готує найближче майбутнє»[1].*

*Неперевершена робота, у якій Гел Грегерсен показує, як вчителі та батьки можуть навчити вміння ставити правильні запитання і виховати у молодого покоління звичку мислити творчо, а також пояснює, чому це вміння настільки важливе. Завдяки книзі «Змінюй питання / Знаходь відповіді. Генеруй інновації та знаходь рішення» Гел робить неоцінний внесок у переосмислення ролі освіти у двадцять першому столітті.*

*Тоні Вагнер, автор бестселерів «The Global Achievement Gap» і «Creating Innovators»*

*Допитливості не можна навчити. Чи можна? Хороше запитання. Ви скажете «так», якщо спробуєте досягнути здобуту тяжкою працею, але водночас просту для розуміння, мудрість Гела Грегерсена. Ця книга написана не лише для лідерів світу бізнесу, вона стане у пригоді також творчим особистостям і тим, хто прагне удосконалити власні навички знаходити відповіді шляхом невпинного шліфування майстерності ставити запитання. Якби ж я мав її під рукою, коли я вперше розпочав відкривати для себе цей світ.*

*Сем Абель, штатний фотограф журналу «National Geographic», автор книжок «Stay This Moment» і «The Life of a Photograph»*

*Мене завжди захоплювали бунтівники, повстанці, які дивляться на речі інакше і конструктивно змінюють їх на краще. Книга «Змінюй питання / Знаходь відповіді. Генеруй інновації та*

знаходь рішення» відкриває таємницю, як цим дивакам вдається кидати виклик власним поглядам і відкидати геть закоренілі припущення свого оточення. Ключове доповнення до списку літератури з творчого мислення.

Франческа Джино, професорка Гарвардської школи бізнесу, авторка книжки *«Rebel Talent»*

Люди розпочинають життєвий шлях, сміливо ставлячи запитання, та з часом більшість починає пригнічувати цей порив. Мета книжки проста — переконати усіх, що їм під силу відновити вміння ставити запитання, опанувавши звички та навички людей, які ніколи не припиняють мислити творчо. Цієї мети автор досягає неймовірно. «Змінюй питання / Знаходь відповіді. Генеруй інновації та знаходь рішення» — безцінний помічник сьогочасного лідера.

Емі С. Едмондсон, професорка Гарвардської школи бізнесу, авторка книжки *«The Fearless Organization»*

## Вступне слово

Едвін Кетмелл, співавтор бестселера New York Times «Корпорація творців»[2], президент анімаційних студій Pixar і Disney

Коли я завітав до Гела Грегерсена у Массачу-сетський технологічний інститут, він розповів мені одну річ про анімаційні студії Pixar та Disney, про яку я, власне, ніколи й не замислювався, хоча й провів чимало часу, розмірковуючи над нашим підходом до роботи. У кабінеті Гела лежала написана мною книга «Корпорація творців», яка розповідає про діяльність студії Pixar. Сказати, що вона була потріпана — нічого не сказати. Книжка ледь трималася купи: корінець сильно потріскався, сторінки були вщент вкриті помітками та підкресленнями, звідусіль стирчали закладки.

— У цій книзі ви постійно запитуете, — мовив до мене Гел. — Тут сила-силенна запитань, — словом, поспілкувавшись із багатьма моїми колегами, він зауважив, що наша команда чудово вправляється з так званими «запитаннями-каталізаторами». — Таке враження, наче у вас виробився інстинкт чи то якась набута звичка діяти на основі припущення: «Я не знаю того, що мушу знати». Ви шукаєте різні шляхи, як витягнути потрібну інформацію на поверхню.

Я зрозумів, що саме він мав на увазі. За роки діяльності студії ми розробили кілька підходів, я би навіть назвав їх окремим інституціями, які спонукають нас, наші сюжети та стрічки завойовувати нові вершини творчості. Наприклад, кожному нашому режисерові відомо: якщо проект застряє на



будь-якому етапі створення, або сам режисер відчуває необхідність, щоб хтось поглянув на процес свіжими очима — потрібно зібрати колег, влаштувати «мозковий штурм» і кинути виклик власному мисленню. «Мозковий штурм» — це не якась там імпровізована, нерегламентована зустріч. Якраз навпаки. Це чітко окреслений процес із низкою правил, які ми відшліфували протягом багатьох років, аби допомогти режисерам знайти нові творчі перспективи та водночас не позбавляти їх контролю над процесом. Після злиття з анімаційною студією Disney ми дійшли висновку, що практики, які застосовувались у Pixar, можна було запровадити й в іншій частині корпорації, тому нині в анімаційному світі Disney існує аналог піксарівського «мозкового штурму», який має назву «сюжетний штурм».

На мою думку, запровадження подібних елементів для зміцнення творчої співпраці — найважливіша справа, яку я можу робити в анімаційних студіях «Pixar» та Disney. (Найпевніше, це стосується будь-якого керівника на чолі організації, яка має безперестанку дарувати світу інновації). Якість створеного нами продукту відіграє найважливішу роль, і вона завжди покращується завдяки відвертій і неупередженій критиці, спрямованій на процвітання спільної справи. Для створення необхідних умов, потрібно зважати на низку чинників, та, ймовірно, передусім слід приділити увагу створенню середовища, де співробітники могли б вільно висловлювати власну думку і не боялися пропонувати свої варіанти рішень.

Цілком зрозуміло, що для того, аби забезпечити існування такого комфортного середовища, варто зосередитися на самій проблемі й необхідності її подолати, а не на людині, яка не змогла з нею впоратися, або ж на тих, хто готовий поділитися власними пропозиціями. Та навіть коли ми зосереджуємося

тільки на проблемі — наприклад, як зробити цього персонажа виразнішим і яскравішим — будь-яка конструктивна критика чи коментар щодо поточного проекту несе певну частку незадоволення або ж неприйняття. Процес цей може бути досить болісним, адже людям творчих професій важко не піддаватися оцінці інших щодо їхньої здатності вирішення проблеми.

Уся складність полягає у тому, що нинішня соціальна динаміка спонукає нас почуватися так, ніби ми мусимо комусь щось доводити. Ми не ділимося сирими або ж недопрацьованими ідеями через страх осуду. І власне, цей страх не безпідставний, чи не так? Якщо хтось у вашій присутності бовкнув нісенітницю, ви, найпевніше, запам'ятаєте це, а якщо нісенітницю сказали ви, найімовірніше, відчуєте, як у ваш бік повіяло осудом. Та коли ви зосереджені на тому, як не виставити себе дурнем, зробити вагомий внесок і справити враження найдотепнішого, ваша увага блукає десь далеко від проблеми, яка потребує вирішення.

Саме тому керівникові, який наглядає за роботою групи, важливо зрозуміти, як усунути ймовірний ризик того, що точку зору підлеглого можуть піддати осуду. Як створити умови, де співробітники могли б нещадно критикувати запропоновані ідеї та не засуджували одне одного за це? Як досягти рівня, де невдалі ідеї не мають нічого спільного з особистістю? З погляду логіки, це нормальний процес, під час якого ідеї з'являються і відкидаються згідно з об'єктивною точкою зору, проте на рівні емоцій прийняти це важко. Ще раз наголошую, більшості дуже важко провести межу між власною самооцінкою та оцінкою їхніх ідей іншими.

Саме у цьому контексті я і почув коментар Гела про вміння моїх колег ставити запитання. Гадаю, ми інтуїтивно прийшли до запитань, які він любить називати «каталізаторами». Це ті

запитання, що розбивають будь-які перепони, адже змушують сумніватися у старих припущеннях і дарують нову енергію для пошуку свіжих шляхів і рішень. І вдалося нам цього досягти саме тому, що запитання — це надзвичайно потужний інструмент, який змушує мислити інакше, не наражаючи нікого на осуд. Адже ставлячи запитання, ми не висловлюємо власної точки зору, що може потягнути за собою ще й запальну суперечку; ми пропонуємо замислитися дещо глибше над проблемою в іншому контексті чи в іншому напрямку. Якщо цей напрямок думок ніхто не підхопить, або ж він не принесе ніякої користі, репутація автора запитання жодним чином не постраждає. І саме тому, ми більше прагнемо висловлювати власні думки та ідеї.

Цікаво побачити себе і свою організацію зі сторони, та ще й довідатися те, про що ти раніше не замислювався. Вважаю, Гел має рацію, що творчій співпраці моїх колег притаманна особлива манера ставити запитання, і от тепер я звертаю на неї особливу увагу.

Розмірковуючи над силою запитань у спільному творчому процесі, хочу наголосити ось на чому. Усім моїм колегам відомо, що я не прихильник цілей і місій діяльності організації. Це не означає, що я проти формулювання основної мети діяльності установи, адже коли люди працюють разом згідно з певним організаційним порядком, вони повинні усвідомлювати, навіщо це роблять. Та з власного досвіду можу сказати, що ті основні цілі, які ставить вище керівництво перед своєю організацією, є підсумком тривалих дискусій і аж ніяк не спонукають співробітників мислити глибше.

Тепер я краще розумію, чому вони мені так дошкуляють: вони надто схожі на відповіді. Думаю, було б краще сформулювати мету діяльності компанії у вигляді запитань чи

принаймні витлумачити її так, аби вона неодмінно викликала у решти бажання довідатися, що ж насправді лежить в її основі.

Коли мета роботи зводиться до пошуку вдалої відповіді, ми помилково припускаємо, що вона і є кінцевою точкою. Ми радіємо, що дісталися туди, звідкіля вже нікуди не потрібно йти далі. Проте у житті усе інакше. Безперечно, ми частенько гаруємо над кінцевим продуктом: у випадку з Ріхар — це стрічка; для компанії Boeing — реактивний літак, для професора — наукова праця. І це безперечно важливий кульмінаційний момент, проте для багатьох ця кульмінація перетворюється на мету.

А що, якби ми натомість почали цінувати отримані відповіді за те, що вони підштовхують нас до нових вдаліших запитань? Якщо простіше, а що, як нам поглянути на запитання не як на ключі до відповіді, а як на трамплін до наступних запитань? На мою думку, це зовсім інший спосіб мислення, який підносить спільний творчий процес на вищий рівень.

Сподіваюся, що ця книга подарує вам стільки ж користі, скільки й мені, і надихне замислитися над тим, як правильно поставлені запитання можуть допомогти вирішити будь-які труднощі, що стоять на шляху. Особисто мені вже давно відомо, що саме я мушу створити середовище, де люди не боялися б відкрито висловлювати свої погляди та ідеї. Можливо, проблема, яку ви намагаєтеся подолати, жодним чином не пов'язана з управлінням організацією, а стосується сім'ї, особистої мети чи інтересів громади. Що б це не було, гадаю, ви так само, як і я, готові кинути виклик власному мисленню і зрозуміти, що запитання зрештою є відповіддю.

# Передмова. Чому я написав цю книгу?

У слові «question» — «запитання» — криється слово «quest», яке означає «пошуки пригод». Мені подобається це слово.

## ЕЛІВІЗЕЛЬ

Одна з причин, що спонукає до написання книги, — це відкриття невідомої та важливої істини, яка змушує тебе присвятити їй тисячі слів, а читачам — годин на дослідження, а також усвідомлення того, що більшість людей продовжує собі жити, навіть не здогадуючись, наскільки значущою вона є. Тож от що мені вдалося відкрити. Насамперед, якщо ви прагнете знайти найкращі відповіді на роботі й у повсякденному житті, вам потрібно навчитися ставити влучніші запитання. По-друге, якщо хочете формулювати найкращі запитання, не варто покладатися на щасливий випадок і сподіватися, що вони з'являться самі. Ви можете це зробити своїми силами, створивши плідне підґрунтя для запитань. По-третє, вміння добирати влучні запитання — це не дар обраних. Від самого народження кожен із нас сповнений допитливості, і ми розпитуємо про усе, чого не знаємо. Різниця лише в тому, що ті, хто продовжує розвивати ці навички, досягає більшого успіху.

Звідки я знаю, що це саме так? Будьте певні, цю тему я дослідив як слід: опрацював наукові дослідження, сформулював власну гіпотезу, а потім перевіряв її на практиці, опитавши сотні творчих особистостей. У результаті я почав працювати над записаним матеріалом, обсяг якого орієнтовно складав десь три мільйони слів, прагнучи віднайти у цих захопливих (а часом і

повчальних) бесідах характерні особливості та закономірності. І хоча, як науковець, я надаю перевагу саме такому способу вивчення і пізнання матеріалу, мені вдалося розкрити тему набагато ширше, ніж під час стандартного науково-дослідного процесу.

Упродовж останніх тридцяти років я працював викладачем у кількох університетах на трьох континентах. Нині я викладаю у навчальному закладі, де було створено унікальні умови — умови, які спонукають кинути виклик старим переконанням і творити неможливе. Масачусетський технологічний інститут (МТІ) — домівка невпинного потоку свіжих запитань. Як зауважує мій колега Ендрю Ло: «МТІ — це безпечний простір для новаторства. Розумію, що це звучить дещо суперечливо, адже новаторство завжди пов'язане з ризиками. Проте в інституті панує напрочуд здорова і дивовижна атмосфера, де студенти відчують, що можуть ставити під сумнів загальноприйняті істини та пропонувати свої чудернацькі ідеї». Саме така робоча атмосфера неабияк додає сил та енергії й слугує постійним нагадуванням, чого бракує такій великій кількості людей.

Більшість з нас живе і працює у менш сприятливих умовах. Ми особливо не замислюємося над формулюванням запитань і тим, як, питаючи більше і ставлячи влучніші запитання, можемо відкрити собі цілковито інші відповіді. Зазвичай на початку життєвого шляху нас переповнює допитливість, та впродовж життя вона чомусь губиться. Протягом тривалого періоду це стосувалось і мене. Я виріс у сім'ї, де до запитань ставилися не надто привітно. Навіть коли просто намагався домогтися пояснення найпростіших речей, це сприймалося як прояв зухвалої поведінки. Водночас я досить рано зрозумів, що певні категорії запитань можуть мене врятувати, адже вони спрямовують увагу інших на безпечнішу для мене тему. Я чітко збагнув, що деякі запитання потужніші за інші.

В аспірантурі я навчався у професора Боннера Рітчі, справжнього майстра складних запитань, які добряче сушили мізки іншим і наштовхували на неймовірні відкриття. Саме тому я й обрав його за свого наукового керівника. За період навчання у професора Рітчі я довідався набагато більше, ніж від решти викладачів. Він невпинно змушував мій розум і серце відкривати нові можливості завдяки запитанням. Багато хто з нас вже має наставників та друзів із подібним вмінням, нам лишень потрібно навчитися їх розпізнавати та цінувати.

Протягом останніх десяти років моя діяльність як науковця, консультанта та коуча зосереджена на інноваціях в корпоративному секторі: я досліджую вплив запитань на стартапи й великі підприємства у вже сформованих галузях. Моя перша розмова з Клеєм Крістенсенем — професором Гарвардської школи бізнесу, котрий першим запропонував теорію «підривних інновацій» — щодо чинників, які спонукають людей ставити правильні запитання відбулася двадцять п'ять років тому. Наша подальша співпраця допомогла мені краще зрозуміти, яку роль відіграють запитання у відкриттях. Ми з Клеєм черпали натхнення у працях Пітера Друкера, якому ще п'ятдесят років тому вдалося зрозуміти важливість правильного формулювання запитання. «Найскладніше і найважливіше завдання полягає не у пошуку правильної відповіді, — писав Друкер. — Найголовніше — знайти правильне запитання. Немає нічого гіршого за правильну відповідь на неправильне запитання». Коли я, Клей і Джефф Даєр працювали над визначенням п'яти якостей, які складають «ДНК інноватора», ми виявили, що найпершою була схильність ставити більше запитань.

Велика кількість опитуваних підприємців-новаторів пригадали ті особливі запитання, які вони ставили, коли прагнули створити нову справу. Наприклад, Майкл Делл

розповів, що ідея заснувати компанію Dell Computer виникла із запитання: *Чому комп'ютер коштує у п'ять разів дорожче за вартість усіх його складових, придбаних окремо?* «Я розбирав комп'ютери... я бачив, як деталі загальною вартістю 600 доларів продавали за 3000». Міркуючи над запитанням: *Звідки така вартість комп'ютера?* Делл створив бізнес-модель, яка забезпечила його компанії провідне місце у галузі. Інші розповідали, що завжди ставили під сумнів чинні норми та переконання. «Що б я не вивчав, я ніколи не погоджувався з тим, що мені товкмачили, обирав для себе протилежну точку зору і спонукав інших відстоювати власну думку, — поділився з нами П'єр Омідьяр, засновник eBay. — Пам'ятаю, як це дратувало решту дітей». Підприємцям-новаторам подобається розмірковувати, як усе могло б бути інакше. Допитуватися у самого себе й інших, що зі звичних для нас нині речей не варто приймати на віру — один із найкращих способів активувати творче мислення.

З роками я дійшов висновку, що запитання, які змушують поглянути на ситуацію по-іншому, працювали не лишень у світі новаторства та організаційних трансформацій. Запитання — потужний інструмент, який дарує нове розуміння ситуації, змінює ставлення та поведінку в усіх сферах життя. Вони допомагають вийти з безвихідного становища і відкривають нові шляхи вирішення проблеми. Незалежно від контексту, правильно сформульовані запитання мають кілька спільних рис. По-перше, у мить, коли їх промовляють, вони звучать цілком неочікувано, хоча потім видаються очевидними. Здавалося б, такі зрозумілі, та віднайти їх не так і просто. Друга відмінна риса — ці запитання продуктивні, адже відкривають простір для мисленневого процесу. З ними ви не опинитеся під загрозою публічного приниження, адже вони не вимагають правильної, попередньо виваженої відповіді. Навпаки, ці



запитання запрошують поміркувати у новому цікавому напрямку, який, можливо, допоможе вирішити обговорювану проблему. Я часто називаю такі запитання «каталізаторами», адже, як і під час хімічної реакції, вони допомагають думкам подолати перешкоди та спрямовують енергію у продуктивніше річище.

Особисте життя — не виняток. Я все частіше переконуюсь у тому, наскільки важливо ставити правильні запитання. Інколи в цьому мені допомагають труднощі, які виникають, коли я їх так і не озвучив. Наприклад, у січні 2014 року під час одного з виступів у мене стався серцевий напад. Пізніше мені довелося змиритися з тим, що через низку власних переконань, я обрав для себе досить зручне уявлення про стан власного здоров'я, яке зрештою ледь не коштувало мені життя. Рік потому, навесні 2015 року мені випала нагода приєднатися до свого друга Девіда Брешерса, відомого альпініста, керівника експедицій та кінематографіста — він виступив у ролі одного з режисерів і оператора фільму «Еверест» у форматі IMAX — у базовому таборі Евересту, аби піднятися разом на льодопад Кхумбу. Рішення вирушити у цю мандрівку виникло після того, як ми вирішили, що сходження слугуватиме чудовим матеріалом для досліджень у галузі лідерства. Щороку багато експедицій намагаються підкорити вершину. Це певною мірою нагадує цілковито контрольований експеримент: кожна група оснащена однаковим спорядженням і долає усім відомий маршрут. Та попри це, комусь вдається дістатися вершини, а комусь ні. Невже усе залежить від керівника групи й системи, яку він вибудував навколо себе? Та готуючись до подорожі, я випустив з уваги найголовніше запитання: чи можу я, людина, яка мешкає на рівні моря, сподіватися на те, що мій організм працюватиме як слід на висоті п'ять із половиною тисяч метрів? Ба більше, навіть попри науковий підхід до справ, я повірив закоренілим

переконанням і навіть не спробував піддати їх сумніву. Девід Брешерс став свідком багатьох невдалих спроб підкорення вершини, деякі з них закінчилися трагічно. Він був учасником страхітливих подій 1996-го року, які забрали життя вісьмох людей. Пізніше ці події описав Джон Кракауер у книзі «У розрідженому повітрі». Щоразу, коли слухав розповіді Девіда, я аналізував їх з наукової точки зору, неупереджено формулюючи гіпотези щодо когнітивного спотворення під час прийняття рішень. Дорогою з Лукли до базового табору я зрозумів: одна справа сидіти собі зі студентами МВА й обговорювати хибні рішення, як-от фатальне рішення Роба Холла провести на вершину відсталого від групи туриста за не зовсім сприятливих для сходження умов. І зовсім інша — перебувати самому на висоті, де не те що тверезо мислити, навіть дихати важко. Я усвідомив, як помилявся, припускаючи, що володів достатньою кількістю інформації для висловлювання міркування.

Якщо ви надаєте перевагу бізнес-літературі, мушу попередити, що стиль оповіді цієї книги дещо особливий. Ймовірно, ви вже це помітили. Мене дуже цікавить тема лідерства та інновацій в організаціях. Чимало бесід, на які я посилаюсь на цих сторінках, були проведені з генеральними директорами та представниками вищого керівництва відомих мені найпередовіших компаній та соціально відповідальних підприємств. Кожен із них — цілісна особистість, життя якої не обмежується робочими справами, попри їхню надважливість. Зрештою я дійшов висновку: єдиний спосіб отримати найкращі відповіді — ставити нові запитання, і це стосується усіх сфер життя.



*Світанок біля підніжжя Евересту (друга вершина праворуч). Фотографію зроблено під час виснажливого підйому на вершину Кала-Патхар (5643 м)*



*Анг Фула Шерна (праворуч) і я на льодопаді Кхумбу на фоні величної Пуморі (7161 м). Фото Девіда Брешерса*



*Крок за кроком я (другий праворуч) під час сходження на льодопад Кхумбу. Як завжди, поруч зі мною Анг Фула Шерна (крайній праворуч). Фото Девіда Брешерса*



*Я та Анг Фула Шерна під час привалу на льодопаді Кхумбу. Внизу базовий табір Евересту (5364 м). Фото Девіда Брешерса*

Замисліться на мить над власним життям і пригадайте випадки, коли правильно поставлені запитання відкривали нові шляхи подолання ситуацій, з якими ви щосили намагалися впоратися. Найперше до вас запитання: за яких обставин це відбулося і якими рушійними силами (зовнішніми та внутрішніми) керувалися ви саме тієї миті? Чи існують якісь особливі умови, які спонукають вас формулювати найвдаліші запитання чи, навпаки, перешкоджають цьому процесу? Ця

книга є своєрідною колективною відповіддю на ці запитання кількох сотень представників творчих професій. Сподіваюсь, вона допоможе і вам глибше зрозуміти важливість запитань як таких собі каталізаторів і наділить необхідними знаннями, як їх краще ставити.

І наостанок, ці сторінки написані від першої особи. Якщо вам довелося читати книгу Генрі Девіда Торо «Уолден, або життя в лісі», можливо, пригадаєте, що на першій сторінці твору автор просить вибачення за використання цього прийому: «У більшості книг уникають займенника першої особи однини, проте тут його буде збережено... — повідомляє Торо читачам. — Зазвичай ми забуваємо, що, зрештою, оповідь завжди ведеться від першої особи. Я б не розповідав так багато про себе, якби знав бодай когось краще за себе, — далі автор переходить від простого обґрунтування обраної позиції до вимоги щодо інших. — Ба більше, зі свого боку я вимагаю від кожного письменника, від початківця до досвідченого майстра, простої та відвертої оповіді про його власне життя, а не лишень розповідей про життя інших...» Торо висловлює надію, що кожний письменник подарує йому «розповідь, яку б він написав своїм рідним з далекого краю».

Я ціную цю щирість у багатьох книгах, які мені сподобалися. Серед них прекрасні книги про мистецтво ставити запитання, а саме: «Дозволь життю заговорити» (*Let Your Life Speak*) та «Прихована цілісність» (*A Hidden Wholeness*) Паркера Палмера, «Звичка до творчості» (*Creative Habit*) Твайли Тарп, «Людина в пошуках справжнього сенсу»[2] Віктора Франкла, «Периферичне бачення» (*Peripheral Visions*) Мері Катрін Бетсон, «На схід від Едему»[3] Джона Стейнбека, «Мільйон миль за тисячу років» (*A Million Miles in a Thousand Years*) Дональда Міллера (книга розповідає про те, як екранізація його життя змушує автора переосмислити власний шлях і змінити його на краще). Пікассо

якось сказав: «Існує єдиний погляд на речі, допоки хтось не допоможе нам поглянути на нього іншими очима». Усі ці митці спонукали мене подивитися на речі з іншого ракурсу і відкрили очі, які тепер дивляться на світ інакше.

На цих сторінках я не прагну нав'язати не-упереджену думку експерта, позбавлену емоцій та переживань. Я хочу бути добрим другом, який не раз опинявся у глухому куті життєвих перипетій і зміг знайти спосіб їх подолати завдяки непростим запитанням, що відкрили нові шляхи моєму мисленню, почуттям та діям.

# 1. Що може бути складнішим за пошук нових відповідей?

Найважливіше і найскладніше завдання — не пошук правильних відповідей, а пошук правильних запитань.

**ПІТЕР ДРУКЕР**

Коли перші відвідувачі завітали до центру мистецтв, який відкрили у Шанхаї у червні 2017 року, вони відразу поринули в атмосферу, якої досі нікому з них не доводилося відчувати. Спершу на них чекав концерт, де музика переплелася з поезією. Потім вони опинилися посеред повномасштабного макета міста: там був парк і озеро з човнами, ринок, дитячий майданчик і кафе з натовпом відвідувачів. «І що тут особливого?» — поцікавитесь ви. Річ у тому, що усе відбувалося в цілковитій темряві. Відвідувачі перечіплювалися, ударялися об предмети, сміялися і водночас були геть спантеличені. Жодному з них не вдалося зорієнтуватися у приміщенні без допомоги досвідчених та кмітливих гідів, які, звісно ж, були незрячими.

Назва цього проекту «Діалог у темряві». Це творіння Андреаса Гайнеке. Вперше подібну виставку він створив у Франкфурті у 1989 році. Нині засноване ним соціально відповідальне підприємство працює у десятках країн, забезпечуючи робочі місця для незрячих і водночас допомагаючи зрячим збагнути, як живуть люди, позбавлені зору. Мільйони відвідувачів вже відчули це на собі, і для багатьох цей досвід став незабутнім.

А все почалося з запитання, власне, з правильно сформульованого запитання. Трапилося це близько тридцяти років тому, коли Гайнеке працював на радіостанції. Одного дня керівник повідомив йому, що невдовзі знову приєднається до команди колишній працівник. Чоловік потрапив у жахливу аварію та внаслідок отриманих травм втратив зір, але попри це, знову хотів повернутися до роботи. Андреаса попросили допомогти колезі увійти в курс справ. Завдання це було не з простих, адже Гайнеке бракувало подібного досвіду, проте він одразу почав мізкувати над рішенням і спробував дізнатися, яку роботу незряча людина може виконати на належному рівні. Лишень після того, як він зібрав достатньо інформації про колегу, Андреас зрозумів, що ставив досить вузьке і хибне запитання. Тоді він перефразував його у більш продуктивну конструкцію: «Яка робоча атмосфера є найбільш сприятливою для незрячої людини, аби та могла ефективно застосовувати свій потенціал?» Так народилася ідея проекту «Діалог у темряві», що згодом перетворився на справу його життя.

На цих сторінках я прагну донести думку, що правильно сформульовані запитання, які зрештою перетворюються на каталізатори, є головною рушійною силою. Вони руйнують перешкоди для мислення (наприклад, упередження) і скеровують творчу енергію у більш продуктивному напрямку. Перед тими, хто опинився у глухому куті, раптом відкриваються нові можливості, і вони охоче за них беруться.

У наступних розділах я розповім, як ці раптові здогади дозволять діяти інакше в робочих і повсякденних ситуаціях. А що, як пошук кращих відповідей починається саме з вдаліших запитань? І як цього навчитися? Ми також переконаємося з досвіду низки творчих особистостей, як у будь-якій ситуації цілком можливо створити необхідні умови, за яких народжуватимуться нові точки зору і способи вирішення



проблем. Ми побачимо, як можна вибудувати звичку вкотре детально обдумувати запитання і не квапитися з новими відповідями. Та перш ніж ми почнемо розглядати ці методи, мені потрібно впоратися ще з одним завданням: переконати вас, що ця справа варта витрачених вами зусиль. Спершу вам доведеться зрозуміти, яку силу мають деякі запитання і навчитися оминати пастки, щоб під час подолання проблеми більше не потрапити у ті самі тенета.

### ***ЗА КОЖНИМ ВІДКРИТТЯМ ХОВАЄТЬСЯ ВЛУЧНЕ ЗАПИТАННЯ***

Погляньте уважно на історію будь-якого творчого прориву. Цілком ймовірно, ви натрапите на саме ту мить, коли хтось інакше сформулював запитання. Оскільки я давно вивчаю інновації, у мене назбиралось чимало подібних історій. За приклад візьмемо миттєвий знімок. Фотографію винайшли задовго до того, як у 1854 році на світ з'явився Джордж Істмен, засновник компанії Kodak. Ще юнаком він почав цікавитися світом фотографії, та коли у віці двадцяти чотирьох років готувався до всесвітньої подорожі, Істмен збагнув, що носитися з цим складним і дорогим устаткуванням йому буде досить непросто. Технології фотозйомки постійно вдосконалювалися, її швидкість та якість ставали дедалі кращими, проте і досі панувала думка, що цією справою могли займатися лише професіонали або ж поважні та заможні аматори. Істмену кортіло дізнатися, чи можна зробити фотозйомку простою і доступною для звичайної людини?

Це запитання було досить потужним, аби змусити Істмена поринути у дослідження, та ще й напрочуд цікавим, аби залучити до справи інших. У двадцять шість років він вже

започаткував власну компанію, а через вісім років, у 1888 році, ринок побачив перший фотоапарат Kodak. Фотоемульсійні пластини були замінені на нову суху фотоплівку. Та справа була не лишень у технології, словами сьогочасного менеджменту, новинка стала справжньою «інноваційною бізнес-моделлю». Покупцеві не потрібно було володіти особливими навичками чи обладнанням для проявлення фотознімків. Достатньо було відзняти плівку, що вміщувала сто кадрів, і відправити невеличкий фотоапарат назад у компанію для проявлення. Kodak мала шалений успіх, та запитання все ще залишалося відкритим. У 1900-му Істмен разом із колегами випустили фотоапарат Brownie вартістю лише один долар. Пристрій був настільки простий, що користуватися ним могла навіть дитина, і водночас настільки міцний і надійний, що його міг взяти з собою на фронт солдат.

Нині серед натовпу новаторів у стінах МТІ я спостерігаю за багатьма людьми, що знаходять і формулюють потужні запитання, які збуджують увагу і спонукають інших кмітливих людей до співпраці. Наразі назву ім'я одного з них: Джефф Карп — біоінженер, завідувач лабораторії біомімік-рії. Якщо цей термін вам не знайомий, мабуть, найкраще пояснити його за допомогою запитання: *як цю проблему вирішила би природа?* Уявімо, що нам потрібний перев'язувальний матеріал, який тримався б на вологій поверхні. Наприклад — щойно проопероване серце, сечовий міхур або легені. Чого за таких обставин ми можемо навчитися у слимаків, равликів та океанічних черв'яків? Нічого дивного, що саме це запитання нікому раніше не спадало на думку, та щойно воно виникло, вчені з лабораторії Карпа досягли неабияких успіхів у створенні матеріалу, який нині використовують усюди. Як пояснює Джефф, природа дарує «енциклопедію з готовими рішеннями» тому, хто питає у неї поради. «У пошуках нових ідей у царстві

природи, перед вами відкривається те, чого ніколи не знайти у стінах лабораторії».

Інколи інакше сформульоване запитання приносить раптовий здогад — нове і водночас настільки просте рішення, що залишається лишень ляснути себе по чолю[4]. (Уявляю, як з появою перших глянцевих журналів хтось запитав: «А чом би нам не знизити до мінімуму передплату і натомість почати заробляти на рекламі?» Чи ще одне, дещо свіжіше: «Чи вдасться досягти кращих результатів, якщо ми припинимо ставитися до алкоголізму як до моральної деградації та почнемо лікувати як хворобу?») Складається враження, що запитання вже містить у собі нову відповідь. Достатньо лишень його сформулювати, як відповідь одразу з'являється перед вами. Найчастіше пошук відповіді вимагає часу, проте саме завдяки запитанням цей пошук стає можливим. Як і у випадку з запитаннями Істмена та Карпа, запитання-каталізатори дають простір новим думкам, заручаються допомогою інших спеціалістів, частенько навіть із інших галузей, і дарують новий стимул для праці.

Ба більше, хоча я й акцентую увагу на позитивному аспекті запитань — їхній потужній здатності відкривати шляхи новим можливостям і новаторським ідеям — вони також являють собою надзвичайно дієвий інструмент для уникнення небезпеки та негативних наслідків. Щоб зрозуміти усю користь вдалого запитання, варто усвідомити, що інформація, якою ви не володієте, несе найбільшу небезпеку. Уявімо просту матрицю два на два, де відтворено ваш рівень розуміння ситуації. Одна вісь — добре відомі чинники, важливі для досягнення успіху. Друга вісь зображає, наскільки ви усвідомлюєте свій запас знань і прогалини в ньому. Іншими словами, наскільки ви знаєте чи не знаєте про існування необхідної інформації для вирішення завдання. Тобто існують факти, про які ви *знаєте*, що не знаєте. За приклад візьмемо генерала.

Йому відомо, що у ворога є склад зі зброєю, проте він не знає, де той розташований. Генерал це усвідомлює, але водночас розуміє, що йому бракує даних. Ситуація значно погіршується, коли ви не усвідомлюєте, що вам бракує інформації. Тобто це усі ті дані, які вам навіть не спадали на думку, або їх ще називають «невідомими невідомостями».

Дональд Рамсфелд застосував цю техніку під час відомої дискусії щодо правомірності підозр адміністрації Буша про зброю масового ураження в Іраку. Рамсфелд зазначив, що саме невідомі невідомості найчастіше призводять до невдачі. Розробники бізнес-стратегій також погоджуються, що зазвичай саме вони є причиною розпаду бізнесу. Повернімося до класичного прикладу компанії Kodak. Її столітній успіх знищила невідома невідомість: у компанії не розуміли необхідність усе переобладнати та провести реорганізацію, аби встигнути за раптовим і масштабним розповсюдженням цифрової фотографії. Чи взяти ще один, свіжіший приклад щодо таксі. Саме невідомі невідомості дозволили звичайним водіям стати перевізниками завдяки таким сервісам, як Uber та Lyft. Чи бодай хтось із керівників Yellow Cab[5] ставив це запитання? Якщо навіть так, то на нього точно не звернули уваги.

Ймовірно, ви скажете, що подібний розвиток подій цілком очікуваний. Та й хто ж буде з вами сперечатися? Зрештою, саме бунтівні новатори передбачили майбутнє і дали початок цим радикальним змінам. А от для тих, хто вів справи у старий звичний спосіб, поглянути по-новому означало б вихід за межі зони комфорту. Туди, де вони знали, що не мають усіх необхідних відповідей. Туди, де вони навіть не шукали правильні запитання.

Отже, беручи до уваги усі позитивні зміни, які несуть запитання, і усі небезпеки, яких вони допомагають уникнути, я ще раз наголошую: уважно розглянувши та сформулювавши

влучні запитання, ми знаходимо ефективніші рішення. Я навіть ризикну ствердити, що жодне революційне рішення неможливе без влучного запитання. Без нового формулювання, ви не зможете зійти з раніше обраного шляху.

## ***ЧОМУ ВАЖЛИВО РОЗВИВАТИ ВМІННЯ СТАВИТИ ЗАПИТАННЯ***

Твердження, що інноваційні рішення виникають із вдаливих запитань, наштовхує на думку: що краще ви вмієте сформулювати запитання, то вищі ваші шанси знайти вдалі відповіді. Повернімося до невідомих невідомостей. Ви коли-небудь замислювалися, чому декому запитання даються простіше, ніж іншим, і що цього вміння можна навчитися? Якщо ви погоджуєтесь, що ці здібності можна свідомо розвивати у собі, а можливо, і в інших, чи здогадуєтесь, як це зробити?

Тепер, коли ця ідея потрапила до вашої голови, гадаю, ви почнете помічати, що успішні творчі особистості частенько розповідають про це вміння і завжди ним володіють. Тепер, читаючи інтерв'ю із засновником компаній Tesla та SpaceX Ілоном Маском, вашу увагу привернуть слова: «У більшості випадків запитання складніше за відповідь. Якщо ви можете належним чином сформулювати запитання, відповідь знайдеться сама»[6]. Гортаючи блог Еллен Лангер, професорки психології Гарвардського університету, авторки концепції усвідомленості, вас зацікавлять перші речення публікації: «Якщо не брати до уваги вікторини та інтелектуальні ігри, ми зазвичай більше переймаємося відповідями, ніж запитаннями. Проте саме запитання скеровують нас у пошуку інформації та фактично повністю обумовлюють відповідь»[7]. Прокручуючи хронологічну стрічку у Twitter, ви захочете поширити допис

Клея Крістенсена, автора теорії «підривних інновацій»: «Запитання — це простір для відповідей у вашій голові. Якщо ви не поставите запитання, для появи відповіді не буде місця». Можливо, ви раптом почнете ставитися більш шанобливо до запитань, прочитавши відомий вислів Пікассо: «Комп'ютери ні на що не здатні. Вони можуть генерувати лише відповіді». Найімовірніше, ви почнете всюди помічати заклики почати вдосконалювати це вміння.

Діловий журнал Fast Company нещодавно розповів про одного надзвичайно винахідливого інженера Кріса Джентайла, нині президента і генерального директора компанії iBoard, та його підхід до роботи. Саме Джентайл зміркував, як вбудувати голограми в іграшки масового виробництва. Він також розробив інші передові технології віртуальної реальності, як-от тривимірна вебграфіка та ігрові пристрої. Журналіст, котрий працював над статтею, розповів, що поруч з цією дивовижною він відчув себе «юним послухником, який піднімається на гору». А наостанок Джентайл поділився з журналістом чотирма найціннішими порадами для тих, хто прагне відшукати новаторські ідеї. Як гадаєте, яка була порада номер один? «Переформулюйте запитання». Нижче приклад, який наводить Джентайл у статті:

*«Якось розробники попросили у Джентайла поради, як вивести на ринок роботи, над якими вони саме працювали. Коли Кріс завітав до лабораторії, інженери показали йому роботів, котрі розмахували руками, старанно намагаючись повторити людські рухи. Та раптом увагу Джентайла привернув один монітор по той бік кімнати, на якому безперервно рухалися невеличкі фігурки. Кріс попросив пояснити, і йому розповіли, що це спеціальне програмне забезпечення, яке зчитує і відтворює рухи роботів. Очі у Кріса заблищали, він вигукнув: “Забудьте про роботів!”. А тоді замість запитання “Як вивести на ринок роботів?”, він запитав “Як*

*вивести на ринок програмне забезпечення?”. Ця ідея допомогла створити більш реалістичну анімацію для відеоігор та фільмів»[8].*

Заклики усіх цих людей приділяти більше уваги запитанням є викликом закоренілим упередженням, яких дотримується більшість людей. Ми схильні вважати, що творчі ідеї — це спалахи проникливості, під час яких лунають вигуки: «Еврика!» і які неможливо викликати за бажанням. Відчуваючи власну безпорадність, ми заспокоюємо себе, що для прозріння потрібно мати унікальний мозок, наприклад, такий, як в Ейнштейна. Та правда полягає у тому, що замість пасивного чекання та мріяння ми можемо зробити більше. І ми повинні робити набагато більше.

Звісно ж, стверджувати, що ніхто, окрім мене, не досліджував уміння ставити запитання геть непрофесійно. Ці дослідження тривають уже не один десяток років, і, як не дивно, вони розпочалися саме з галузі освіти. Можливо, ви чули про таксономію Блума, яка виокремлює шість рівнів, на яких можна перевірити розумові здібності за допомогою запитань чи завдань. Вони варіюються від простого впізнання та пригадування інформації до складніших процесів, які використовують під час аналізу, синтезу та оцінювання. Бенджамін Блум, американський психолог і педагог, опублікував свою таксономію понад шістдесят років тому (у 1956 р.), і відтоді багато теоретиків у галузі освіти вивчали, як влучні запитання активують складніші когнітивні структури. Протягом останніх десятиліть спеціалісти з інших галузей вийшли за межі стін навчальних закладів. Наприклад, мій колега з МТІ, Едгар Шейн, закликає керівників корпорацій не боятися розпитувати. Шейн пише про запитання як про «мистецтво, яке відкриває почуття і думки інших, знаходить досі невідомі запитання і допомагає збудувати стосунки,

засновані на допитливості та зацікавленості у співрозмовникові»[9].

Ми й досі продовжуємо досліджувати цю проблему, і хоча нам не вдалося віднайти єдиний рецепт вдалих запитань, ми все ж отримали чимало ідей і методик, потужних та ефективних за різних обставин. Ба більше, проведена робота допомагає краще усвідомити ключову ідею — навчитися ставити запитання може кожний, якщо захоче. Зрозумівши усю силу запитань і необхідність вдосконалювати це вміння, ви постаєте перед важливим вибором. Ви навіть можете у себе запитати: «Що я робитиму сьогодні, завтра і післязавтра, аби влучніші запитання з'явилися у мене на роботі та в інших сферах життя?»

### ***НЕ УСІ ЗАПИТАННЯ ВЛУЧНІ***

Усі дослідження щодо майстерності ставити запитання поєднує одна спільна риса: не усі вони однакові. Вдосконалити вміння ставити запитання, ставлячи їх частіше собі й іншим, неможливо. Існують різні *види* запитань. Є такі, що надихають, є й ті, що спонукають до дій, а є й такі, що отруюють.

Таксономія Блума — один із якісних методів розрізнення запитань залежно від розумових процесів, які залучає людина для пошуку відповіді. Наприклад, для вирішення проблеми застосовують складніші види пізнання, ніж для пригадування вивченого матеріалу. Роберт Пейт та Невілл Бремер запропонували інший спосіб класифікації запитань, поділивши їх на конвергентні та дивергентні. Конвергентні запитання передбачають тільки одну правильну відповідь, яка, якщо взяти навчальний процес, заздалегідь відома вчителю. «Яка середня температура на Гаваях?» — приклад закритого запитання, яке перевіряє знання або ж здатність логічно дійти відповіді.



Дивергентні запитання пропонують більше ніж одну відповідь. Наприклад, «Як має реагувати суспільство на зміни клімату?» Саме такі відкриті запитання дають простір для творчого мислення[10].

І хоча «відкрите» запитання здається кращим за «закрите», а «складні» мисленнєві процеси ефективнішими за «прості», ці системи класифікації жодним чином не применшують роль тих чи інших запитань. Автори класифікацій наголошують: усі запитання відіграють важливу роль залежно від поставленого завдання. Та припустимо, зараз нам потрібно вигадати новаторську ідею, досліджуючи невідомі невідомості, і ми переконані, що для виконання цієї задачі мусимо залучити більшу кількість людей. За таких обставин ми приходимо до висновку, що найкращими за цих умов будуть запитання, які стимулюють увагу і дають поштовх змінам.

Цінність запитання також залежить від помислу, з яким його ставлять. Для прикладу візьмемо запитання, яке Стів Джобс мало не щодня ставив Джонатану Айву, головному дизайнеру Apple. Айв завжди помічав здатність Стіва повністю зосереджуватися на справі, результат якої неабияк залежав від його уважності. Якось Айв розповів Джобсу, що захоплюється цим вмінням і зізнався, що відчуває певні труднощі з концентрацією. Стів розгледів у цьому можливість для розвитку колеги й вирішив взятися до справи. Зі слів Джонатана, щодня Стів намагався допомогти йому зосередитися, ставлячи запитання: «Скільки разів ти сьогодні відповів “ні”?»[11].

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**