

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	11
Пролог. Зачем я написал эту книгу? .....	15
1. Что сложнее, чем найти новые ответы? .....	25
2. Почему мы не задаем вопросы чаще? .....	46
3. А что, если искать вопросы методом мозгового штурма? .....	69
4. Кто любит быть неправ? .....	103
5. Зачем стремиться к дискомфорту? .....	127
6. Будете ли вы молчать? .....	151
7. Как направить энергию в другое русло? .....	172
8. Можно ли воспитать поколение, умеющее задавать вопросы? .....	197
9. Почему бы не взяться за главные вопросы жизни? .....	232
Эпилог. О чем вы спросите себя? .....	254
Примечания .....	267
Благодарности .....	278
Об авторе .....	285

# 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»\*, мягко говоря зачитанный — с потрескавшимся корешком, множеством пометок маркером, комментариями на полях и торчащими отовсюду закладками.

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

Я понял, что он имеет в виду. В Pixar за годы работы сформировались особые приемы, я бы даже сказал, организационные институты, чтобы заставлять себя преодолевать границы и выходить на новые творческие рубежи в создании и производстве анимационных фильмов. Например, каждый наш режиссер знает, что делать, если творческий процесс застыл на каком бы то ни было этапе и необходим свежий взгляд на то, что

---

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

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 заинтересует или не оправдает себя, наша репутация от этого не пострадает. А значит, мы с большей вероятностью скажем, что думаем.

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

Скажу и еще кое-что: все мои коллеги знают, что я не сторонник «корпоративных миссий». Не потому, что не считаю нужным формулировать общие цели; когда люди работают вместе, им необходимо глубоко осознавать, ради чего они трудятся. Но я повидал достаточно «миссий»,

продиктованных высшим руководством, и могу утверждать, что такие формулировки, как правило, результат длительной дискуссии и они не заставляют вас в них вдумываться.

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

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

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

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

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

ПРОЛОГ

# ЗАЧЕМ Я НАПИСАЛ ЭТУ КНИГУ?

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

Эли Визель\*

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 придти 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.

---

\* 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.*

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

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

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

Позже, в аспирантуре, я учился у Боннера Ричи — преподавателя, наделенного невероятным талантом задавать сложные вопросы, заставлявшие как следует задуматься. Именно 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 выталкивают в центр внимания и не требуют под угрозой позора давать строго правильные, а то и заранее предписанные ответы. Напротив, они приглашают поразмыслить в новом неожиданном направлении, которое, возможно, принесет решение актуальной проблемы. Я называю эти вопросы «вопросами-катализаторами», потому что они, как катализаторы в химической реакции, устраняют препятствия для процесса и делают его более эффективным.

И это справедливо не только в работе. Я регулярно убеждаюсь в том, насколько важно задавать правильные вопросы; а порой меня убеждают последствия, наступившие, когда вопрос задан не был. Например, в январе 2014 года во время выступления у меня случился инфаркт. Я вынужден был признать, что по ряду внутренних причин придерживался

очень комфортных для меня представлений о своем здоровье и это чуть не стоило мне жизни. Год спустя, весной 2015-го, мой друг Дэвид Бришерс, известный альпинист и кинематографист (он выступил одним из режиссеров и оператором документальной ленты «Эверест», снятой в формате IMAX), предложил мне приехать в базовый лагерь и принять участие в восхождении на ледопад Кхумбу. Эта идея родилась после того, как мы сформулировали прекрасную, как нам казалось, рабочую гипотезу о лидерстве. Ежегодно множество экспедиций пытаются покорить высочайшую вершину мира — можно считать, что это многократное воспроизведение эксперимента в контролируемых условиях. Все экспедиции используют примерно одинаковое снаряжение и следуют одними и теми же маршрутами, но при этом одни достигают вершины, а другие — нет. А что, если секрет успеха — в личных качествах лидеров экспедиций и тех системах, которые они выстраивают? Вот о чем я размышлял, планируя путешествие на Эверест, и гораздо меньше внимания уделял фундаментальному в общем-то вопросу: смогу ли я, человек, практически постоянно живущий на уровне моря, работать в экспедиции на высоте в пять с половиной тысяч метров?

Хуже того, мой исследовательский подход оказался не свободен от укоренившихся убеждений, которые я даже и не подумал поставить под сомнение. Дэвид Бришерс со своим опытом восхождений не раз был свидетелем неудачных попыток, в том числе завершившихся трагически. Он присутствовал при ужасных событиях, которые в 1996 году унесли жизни восьми человек (эта история подробно описана в книге Джона Кракауэра «В разреженном воздухе»<sup>\*</sup>). Всякий раз, слушая рассказы Бришерса, я воспринимал их как теоретик: бесстрастно выдвигал гипотезы, к примеру, о когнитивном предубеждении в принятии решений. Но по пути из Луклы к базовому лагерю я осознал: одно дело — в аудитории со студентами МВА анализировать ошибочные решения, например роковое решение Роба Холла довести сбившегося с пути туриста до вершины, когда благоприятный период для восхождения уже миновал.

---

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



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



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



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



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

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.

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 CEO\* и другими представителями высшего руководства самых новаторских и социально ответственных компаний, которые я только знаю. Но я беседовал с этими руководителями как с личностями, чья жизнь не исчерпывается работой, пусть даже и самой увлекательной. И убедился: мой вывод, что к лучшим решениям ведут новые вопросы, применим ко всем областям жизни.

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

Напоследок хочу пояснить, почему я пишу от первого лица. Если вы когда-нибудь читали «Уолдена, или Жизнь в лесу»\*\* Генри Дэвида Торо, то, возможно, помните, что в самом начале он оправдывается за выбор этого приема. «В большинстве книг принято опускать местоимение первого лица, здесь оно будет сохранено... — предупреждает Торо читателя. — Мы склонны забывать, что писатель, в сущности, всегда говорит от первого лица. Я не говорил бы так много о себе, если бы знал кого-нибудь другого так же хорошо, как себя». А дальше от скромного обоснования автор переходит к требованию: «Со своей стороны, я жду от каждого

---

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

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

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: «Разрешите своей жизни говорить» (Let Your Life Speak) и «Скрытая целостность» (A Hidden Wholeness) Паркера Палмера, «Привычка к творчеству»\* Твайлы Тарп, «Человек в поисках смысла»\*\* Виктора Франкла, «Периферическое зрение» (Peripheral Visions) Мэри Кэтрин Бейтсон, «К востоку от Эдема»\*\*\* 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.

---

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

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

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