

ЗМІСТ

	Відгуки про книжку	6
	Вступне слово.....	9
	ПЕРЕДМОВА. Чому я написав цю книгу?	15
1	Що може бути складнішим за пошук нових відповідей?.....	26
2	Чому ми ставимо так мало запитань?	56
3	Може, спробуємо мозковий штурм?	89
4	Кому подобається помилятися?	136
5	Навіщо прагнути дискомфорту?	168
6	А ви могли б?	201
7	А як скеровуєте енергію ви?.....	229
8	Чи можемо ми виховати наступне спрагле до запитань покоління?	264
9	Чому б нам не зосередитися на найважливіших запитаннях?	315
	ЕПІЛОГ. А що ви запитаете у себе?	345
	ПОДЯКИ	361

ВІДГУКИ ПРО КНИЖКУ

Гел Грегерсен — один із тих небагатьох освітян, чий 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 лише 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: що навичку можна опанувати та навчити інших.

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

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

* Джефф Хау, Джой Іто. Передбачення: що нам готує найближче майбутнє / переклад з англ. Марії Трухачової. — Vivat, 2018. — 352 с.

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 Photographer»

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», президент анімаційних студій Pixar і Disney*

Коли я завітав до Гела Грегерсена у Массачусетський 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.

* Кетмелл Е., Воллес Е. Корпорація творців. Як подолати приховані загрози, що вбивають справжнє натхнення / пер. з англ. Н. Чушак. — Київ: КМ-букс, 2018. — 336 с.

— 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

острах 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 полюбляє 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.