



# Содержание

Отзывы о книге .....	3
Предисловие. Почему я решил написать книгу о вопросах? .....	7
Глава 1. Сила вопросов .....	19
<i>Если человек побывал на Луне, то почему нельзя изготовить приличный протез?</i>	
<i>Что способен сделать вопрос?</i>	
<i>Каким бизнесом мы теперь занимаемся и что буду делать лично я?</i>	
<i>Становятся ли вопросы более ценными, чем ответы?</i>	
<i>Устарело ли «знание»?</i>	
<i>Почему все начинается с «почему»?</i>	
<i>Как вы переходите от спрашивания к действию?</i>	
Глава 2. Почему мы перестаем спрашивать? .....	55
<i>Почему дети задают так много вопросов? (И как мы на самом деле к этому относимся?)</i>	
<i>Почему способность спрашивать «падает с обрыва»?</i>	
<i>Может ли обучение в школе строиться на вопросах?</i>	
<i>Кто имеет право задавать вопросы на уроке?</i>	
<i>Если умение спрашивать даровано нам от рождения, тогда почему нас нужно этому учить?</i>	
<i>Можем ли мы сами научить себя задавать вопросы?</i>	
Глава 3. «Почему?», «Что, если?..» и «Как?» инновационного спрашивания .....	97

**Почему...**

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

**ПОЧЕМУ** шаг назад помогает продвинуться вперед?

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

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

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

**Что, если...**

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

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

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

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

**Как...**

**КАК** формулировать вопросы?

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

**КАК** научиться любить сломанный протез?

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

## Глава 4. Спрашивание в бизнесе.....183

*Почему умные бизнесмены терпят крах?*

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

*Что, если бы нашей компании не существовало?*

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

*Как нам усовершенствовать свои эксперименты?*

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

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

*Должно ли заявление о миссии состоять  
из вопросов?*

*Как мы могли бы создать культуру спрашивания?*

Глава 5. Спрашивание в повседневной жизни .....237

*Почему мы должны жить вопросами?*

*Почему вы карабкаетесь в гору?*

*Почему вы не хотите задавать вопросы?*

*Что, если перед тем, как устремиться вперед,  
мы сделаем шаг назад?*

*Что, если мы начнем с того, что у нас уже есть?*

*Что, если вы произведете одно маленькое изменение?*

*Что, если бы вы не могли потерпеть неудачу?*

*Как мы могли бы открыть крышку и размешать краску?*

*Как вам найти свой красивый вопрос?*

Выражение благодарности .....295

Об авторе .....300

## ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

Почему такую книгу не написали раньше? Она убедительно доказывает простую и в то же время исключительную силу вопроса. Увлекательные, вдохновляющие истории порождают бурные споры о том, как много можно достичь в любой области нашей жизни, «просто» задавая вопросы. Инноваторы, предприниматели, родители, учителя, идеалисты и реалисты — все мы получим огромную пользу от чтения этой книги.

*Дэн Ротстейн и Луз Сантана,  
соучредители некоммерческой организации Институт пра-  
вильных вопросов и соавторы книги «Измените только одно:  
научите студентов задавать собственные вопросы»*

Красивый ответ всегда получает тот,  
кто задает красивый вопрос.

*Эдвард Эстлин Каммингс*



ПРЕДИСЛОВИЕ

# Почему я решил написать книгу о вопросах?

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Каждый из нас обязан знать — как знают руководители бизнеса и педагоги, — что вопросы чрезвычайно важны и что мы должны уделять им больше внимания, особенно самым существенным. Этому нас учат все великие мысли-

тели со времен Сократа. Эту тему блестяще раскрывают талантливые поэты. Эдвард Эстлин Каммингс, у которого я заимствовал название данной книги, писал: «Красивый ответ всегда получает тот, кто задает красивый вопрос». О вдохновляющей силе вопросов говорили многие великие художники — от Пикассо до Чака Клоуза\*. (На сайте BrainPickings недавно появилось великолепное высказывание Клоуза: «Задайте себе достаточно интересный вопрос, и ваша попытка найти самый лучший для себя ответ на него приведет вас к тому месту, которое я считаю самым интересным и где очень скоро вы окажетесь совсем одни».)

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

При таком изобилии доказательств и таком количестве приверженцев — от Эйнштейна до Джобса — остается лишь недоумевать, почему искусство задавать вопросы

---

\* Чак Клоуз (род. 1940) — современный американский художник, один из крупнейших представителей фотореализма. — *Прим. перев.*